

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



TRABALHO DE PROJECTO

Mestrado Integrado em Ciências Policiais

Motivação no Trabalho

O Caso da Unidade Especial de Polícia

Jorge Manuel Mendes Certal

Aspirante a Oficial de Polícia

Orientador:

Comandante Joaquim Pacheco dos Santos

LISBOA, ABRIL DE 2010



Jorge Manuel Mendes Certal

Aspirante a Oficial de Polícia

XXII CFOP

TRABALHO DE PROJECTO

Mestrado Integrado em Ciências Policiais

Motivação no trabalho

O Caso da Unidade Especial de Polícia

Orientador:

Comandante Joaquim Pacheco dos Santos

Trabalho desenvolvido com vista à obtenção do Mestrado Integrado em Ciências Policiais e conclusão do XXII curso de Formação de Oficiais de Polícia da Polícia de Segurança Pública.

Lisboa, Abril de 2010

“As pessoas têm muito em comum - ficam contentes com a presença de quem gostam, sofrem com a perda de uma pessoa amada - mas cada pessoa é também individualmente diferente. Nas montanhas da Gronelândia estão bilhões de flocos de neve todos diferentes. No planeta Terra existem bilhões de pessoas complexas que são todas diferentes (e espera-se que todos os que venham a surgir sejam também diferentes!). Cada uma é diferente de todas as outras, provavelmente em milhares de maneiras, assim como as suas impressões digitais são diferentes. E essas diferenças são substanciais. Pensai, por exemplo, nos bilhões de células cerebrais de uma pessoa e nos bilhões de combinações possíveis de conexões e registros de experiências que aí estão armazenadas.”

K. Davis & J. Newstrom (1992)

AGRADECIMENTOS

Chegou ao fim mais uma importante etapa à qual não conseguiria ter ultrapassado sem esforço, dedicação e trabalho, mas acima de tudo, sem a colaboração de algumas pessoas. Assim sendo, dado que não são muitas as vezes que o podemos fazer por escrito, quero aproveitar para deixar aqui o meu agradecimento, àqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para esta importante fase da minha vida.

Gostaria então de deixar os meus mais profundos agradecimentos:

Ao meu orientador, Comandante Joaquim Pacheco dos Santos pelo acompanhamento, compreensão, dedicação e partilha de conhecimentos e, acima de tudo, por ter acreditado desde o início neste trabalho, o meu muito obrigado.

Aos Comandantes das cinco Subunidades da Unidade Especial de Polícia pela colaboração na aplicação do questionário.

Ao Comissário Abreu pela ajuda na aplicação do questionário aos elementos policiais do Corpo de Segurança Pessoal.

Ao Subcomissário Silva pela ajuda na aplicação do questionário aos elementos policiais do Centro de Inativação de Engenheiros Explosivos e Segurança em Subsolo.

Aos Operacionais das cinco Subunidades da Unidade Especial de Polícia pela disponibilidade com que participaram no estudo.

Ao Subcomissário Nelson Castelôa por ser bastante compreensivo e flexível, sempre que necessitava de trabalhar na dissertação.

Ao Agente Principal Paulo João pela sua disponibilidade e colaboração neste trabalho.

A todos os professores do ISCPSI que contribuíram para a minha formação.

Aos meus colegas de curso pela amizade e convívio ao longo destes cinco anos.

E por último, mas não menos importante, à minha esposa que me incentivou a concorrer ao ISCPSI e a não desistir, estando ao meu lado, nos bons e nos maus momentos.

RESUMO

O presente estudo teve como objectivos avaliar o nível de motivação no trabalho e de comprometimento organizacional dos profissionais de Polícia da Unidade Especial de Polícia. Procurou-se também estudar a relação entre as principais dimensões da motivação no trabalho e o comprometimento organizacional. Complementarmente, analisaram-se as potenciais diferenças de níveis de motivação e comprometimento organizacional tendo por base a antiguidade, o tipo de funções, o nível hierárquico e o tipo de unidade a que os inquiridos pertencem.

Participaram no estudo 306 profissionais de Polícia. Os resultados mostram que nas dimensões da motivação estudadas (conteúdo do trabalho, estatuto e resultados) os profissionais de Polícia encontram-se moderadamente motivados, tal como no que diz respeito ao seu comprometimento organizacional. Verifica-se existir uma relação positiva entre motivação e comprometimento organizacional, particularmente entre a motivação associada a factores intrínsecos, como o conteúdo do trabalho com o comprometimento afectivo, não se verificando igual relação entre as dimensões da motivação associada a factores extrínsecos, como os resultados e estatuto com o comprometimento instrumental.

Palavras-chave: Motivação, Satisfação, Comprometimento Organizacional, Teorias da Motivação, Polícia.

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vi
ÍNDICE DE TABELAS.	vii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	ix
INTRODUÇÃO.....	1

I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPITULO 1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

1.1. Conceito de Motivação.....	4
1.2. Teorias da Motivação.....	8
1.2.1. Teorias de Conteúdo.....	9
1.2.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	10
1.2.1.2. Teoria Bifactorial de Herzberg.....	11
1.2.1.3. Teoria ERG de Alderfer.....	12
1.2.2. Teorias de Processo.....	13
1.2.2.1. Teoria da Equidade de Adams.....	13
1.2.2.2. Teoria da Expectativa de Vroom.....	13
1.2.3. Teorias de Resultado.....	14
1.2.3.1. Teoria do Reforço de Skinner.....	15
1.3. Estudos realizados aos Profissionais de Polícia.....	16

CAPITULO 2 MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

2.1. Teoria das Necessidades Apreendidas de David McClelland.....	18
2.2. Teoria da Organização do Trabalho de Hackman e Oldham.....	21
2.3. Teoria Goal Setting de Locke e Latham.....	24
2.4. Modelo do Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer.....	26

CAPITULO 3
PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Objectivos do estudo.....	31
3.2. Hipóteses.....	32

II – METODOLOGIA

1. População e Amostra.....	33
2. Tipo de Estudo.....	41
3. Instrumento de colheita de dados.....	41
4. Procedimentos.....	43

III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

1. Análise e discussão das variáveis em estudo.....	45
---	----

CONCLUSÕES.....	57
-----------------	----

BIBLIOGRAFIA.....	62
-------------------	----

ANEXOS.....	69
-------------	----

Anexo I – Pedido de autorização para aplicação do questionário.....	70
---	----

Anexo II – Questionário.....	73
------------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: População e Amostra estudada.....	37
Gráfico 2: Caracterização da amostra por idade.....	37
Gráfico 3: Caracterização da amostra por género.....	38
Gráfico 4: Caracterização da amostra por estado civil.....	38
Gráfico 5: Caracterização da amostra por habilitações literárias.....	39
Gráfico 6: Caracterização da amostra por tempo de serviço.....	39
Gráfico 7: Caracterização da amostra por Subunidade.....	40
Gráfico 8: Caracterização da amostra por categoria profissional.....	40
Gráfico 9: Caracterização da amostra por funções desempenhadas.....	40
Gráfico 10: Nível de motivação no trabalho.....	45

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Consistência interna das subescalas do questionário da motivação e do C.O.....	46
Tabela 2: Frequências e percentagens das respostas obtidas aos itens da subescala do Conteúdo do Trabalho.....	46
Tabela 3: Frequências e percentagens das respostas obtidas aos itens da subescala dos Resultados.....	47
Tabela 4: Frequências e percentagens das respostas obtidas aos itens da subescala do Estatuto.....	47
Tabela 5: Frequências e percentagens das respostas obtidas aos itens da subescala do Comprometimento.	48
Tabela 6: Média, Desvio Padrão e Correlações entre as variáveis da Motivação e do C.O.....	49
Tabela 7: Análise da variância das variáveis por Tipo de Funções Desempenhadas.....	50
Tabela 8: Teste de Scheffe da variável Conteúdo do Trabalho (Tipo de Funções Desempenhadas)	50
Tabela 9: Teste de Scheffe da variável Resultados (Tipo de Funções Desempenhadas)	51
Tabela 10: Teste de Scheffe da variável Estatuto (Tipo de Funções Desempenhadas)	51
Tabela 11: Teste de Scheffe da variável Comprometimento (Tipo de Funções Desempenhadas)	51
Tabela 12: Análise da variância das variáveis por Subunidade.	52

Tabela 13: Teste de Scheffe da variável Conteúdo do Trabalho (Subunidade)	52
Tabela 14: Teste de Scheffe da variável Resultados (Subunidade)	53
Tabela 15: Teste de Scheffe da variável Estatuto (Subunidade)	53
Tabela 16: Teste de Scheffe da variável Comprometimento (Subunidade)	54
Tabela 17: Análise da variância das variáveis por Posição Hierárquica.....	54
Tabela 18: Teste de Scheffe da variável Conteúdo do Trabalho (Posição Hierárquica) ...	54
Tabela 19: Teste de Scheffe da variável Resultados (Posição Hierárquica)	55
Tabela 20: Teste de Scheffe da variável Estatuto (Posição Hierárquica)	55
Tabela 21: Análise da variância das variáveis por Antiguidade.....	55
Tabela 22: Teste de Scheffe da variável Conteúdo do Trabalho (Antiguidade).	56
Tabela 23: Teste de Scheffe da variável Resultados (Antiguidade).	56

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

PSP – Polícia de Segurança Pública

UEP – Unidade Especial de Polícia

CI – Corpo de Intervenção

GOE – Grupo de Operações Especiais

CSP – Corpo de Segurança Pessoal

CIEXSS – Centro de Inactivação de Engenhos Explosivos e Segurança em Subsolo

GOC – Grupo Operacional Cinotécnico

LO/PSP – Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública

C.O. – Comprometimento Organizacional

D.L. – Decreto-Lei

Cfr. – Conforme

INTRODUÇÃO

O presente estudo de investigação surge na sequência dos requisitos para a obtenção do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, inserido no plano curricular do 5º ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Na conjuntura actual em que se fala de competição global, em que temos que mostrar o melhor desempenho da nossa organização, diante da crise económica por qual o mundo passa, e nos mantermos, face à intensificação da concorrência e das exigências do cidadão, o sucesso das organizações, depende da capacidade de trabalho, além da adaptação à mudança, inovação, padrões de qualidade e produtividade, variáveis que dependem em larga medida da qualidade, isto é, da qualificação, motivação e comprometimento organizacional dos seus membros.

Uma das questões mais discutidas no meio organizacional diz respeito, a como incentivar os funcionários a um melhor desempenho das suas tarefas, ou seja, como motiva-los.

A motivação nas pessoas tem despertado o interesse de vários estudiosos ao longo dos tempos, mas foi só quando o elemento humano passou a ser considerado o recurso mais relevante nas organizações, que se intensificou a preocupação com os aspectos motivacionais, bem como com os vínculos desse recurso valioso à organização, isto é, com o seu comprometimento organizacional.

A motivação é um processo muitas vezes negligenciado pelos nossos gestores. Embora este assunto seja considerado como relevante pela maior parte dos gestores organizacionais, a realidade mostra que as organizações não apostam convictamente na motivação dos seus colaboradores como instrumento para a melhoria dos seus desempenhos e da sua satisfação pessoal (Ferreira & Martinez, 2008). A motivação é um dos temas mais valorizados na abordagem comportamental, pois é decisivo para o gestor conhecer quais as necessidades tal como os mecanismos que subjazem à motivação dos seus colaboradores. A literatura tem mostrado que, desde a antiguidade, existe uma preocupação com as razões pelas quais as pessoas agem ou pelas quais decidem o que fazer, os factores que impulsionam as pessoas a fazerem algo estão relacionados a uma hierarquia de necessidades (Maslow, 1991).

Considerando que a investigação relativa aos factores motivacionais no contexto das organizações policiais em Portugal é relativamente pouco frequente, afigura-se muito pertinente estudar, conhecer e identificar as principais dimensões da motivação, dos profissionais de Polícia.

A pertinência do estudo reside, por um lado, na relevância que é atribuída ao tema na actual conjuntura do desenvolvimento económico e social das organizações. Este tema vem, já algum tempo, despertando o interesse por parte dos que estudam o comportamento humano no trabalho e também das pessoas que estão conscientes da importância do elemento humano para o sucesso das organizações. E por outro lado, é reconhecida a importância do profissional de Polícia como Agente colaborador no atendimento das necessidades da sociedade, e que para desempenhar bem o seu trabalho é necessário que este se sinta motivado e satisfeito com as suas próprias necessidades. Não esquecendo ainda, que o trabalho policial pela sua natureza apresenta um conjunto de características que, pela sua complexidade, dificuldade e constrangimentos, podem influenciar negativamente a motivação dos elementos policiais.

No contexto actual, com o qual se depara a nossa sociedade, afigura-se uma especial atenção para aqueles que se debatem diariamente pelo nosso bem-estar e segurança. É nesse grupo que se encontram os profissionais de Polícia. No entanto, o trabalho policial não poderá ser comparado com os restantes, qualquer que seja a sua natureza, devido a estar sujeita ao interesse e exigência da sociedade, a cuja protecção se destina, ou seja, trata-se, sem dúvida, do exercício de um serviço público, a favor da comunidade.

A organização foco do nosso estudo é a Polícia de Segurança Pública, mais concretamente a Unidade Especial de Polícia (UEP). Trata-se de uma Unidade, que engloba as cinco valências especiais da PSP (Corpo de Intervenção, Grupo de Operações Especiais, Corpo de Segurança Pessoal, Centro de Inactivação de Engenheiros Explosivos e Segurança em Subsolo e Grupo Operacional Cinotécnico), em que as suas missões são de elevado risco, logo, espera-se que os profissionais de Polícia, que dela fazem parte, se sintam com níveis elevados de motivação para o exercício das suas funções.

Torna-se assim premente conhecer, os níveis da motivação no conteúdo do trabalho, nos resultados, no estatuto e complementarmente os níveis de comprometimento com a organização.

O objectivo deste estudo é avaliar o nível de motivação no trabalho e o nível de comprometimento organizacional dos profissionais de Polícia da UEP.

Complementarmente procura-se relacionar as principais dimensões da motivação no trabalho com o comprometimento organizacional desses mesmos profissionais.

Tendo em conta as características da UEP, pretende-se também averiguar, se existem diferenças, com base no tipo de funções desempenhadas, tempo de serviço, subunidade e posição hierárquica, relativamente aos níveis de motivação e comprometimento organizacional.

O presente trabalho de investigação encontra-se dividido em três partes. A primeira parte é constituída por três capítulos, onde se procura fazer o enquadramento teórico da temática em estudo, nomeadamente, a análise do conceito de motivação, das teorias motivacionais e do conceito de comprometimento organizacional culminando com o problema da investigação e das hipóteses suscitadas. Na segunda parte, faz-se a descrição da metodologia adoptada, nomeadamente, do tipo de estudo, da população e amostra, do instrumento de colheita de dados e dos procedimentos efectuados. Na terceira e última parte efectua-se a análise e discussão dos resultados. O trabalho é ainda constituído por uma conclusão, onde se faz uma reflexão acerca do estudo realizado.

I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

No presente capítulo pretende-se fazer uma revisão bibliográfica do conceito de motivação e das teorias da motivação no contexto do trabalho, mais retratadas na literatura.

1.1. Conceito de Motivação

O mundo, e por conseguinte, as organizações nos últimos anos têm passado por profundas transformações. Diante disto, as organizações estão a viver um momento em que o grande desafio é, sem dúvida, conseguir dominar essa mudança. Neste contexto, o estudo da gestão dos recursos humanos, dos conceitos sobre motivação, as suas teorias e principais factores motivacionais são aspectos fundamentais nesta nova ordem na qual estão inseridas essas organizações.

A Gestão dos Recursos Humanos é uma área que ao longo das últimas décadas, veio ganhando importância fundamental, e actualmente destaca-se como sendo o principal meio para o desenvolvimento dos conhecimentos, competências, motivação, e vínculos dos indivíduos às organizações.

Segundo Chiavenato (2004:178), “as políticas de recursos humanos referem-se à maneira pelas quais a organização pretende lidar com os seus membros e, por intermédio deles, atingir os objectivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objectivos individuais”. Neste sentido, os gestores de recursos humanos das organizações necessitam de ver, rever e também entender, os conceitos sobre a motivação e tentar implantá-los de maneira que toda a organização, e principalmente os colaboradores possam alcançar os seus objectivos.

O comportamento das pessoas numa organização é complexo, ou seja, depende de factores externos e factores internos. Os factores externos decorrem das características da organização, como sistemas de recompensas e punições, de factores sociais, da coesão de grupo existente, entre outros, e os factores internos decorrem das características da personalidade das pessoas, como a capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, emoções e valores (Chiavenato, 1994). De entre os factores internos, dar-se-á especial atenção à motivação.

Os estudos sobre motivação são extremamente importantes para entender os motivos que movimentam as pessoas, para comportamentos de bom ou mau desempenho numa organização, embora o desempenho não esteja apenas dependente desta variável. As pessoas são sempre motivadas por alguma coisa, isto é, podem ser motivadas por uma causa interna ou por uma causa externa. Para a grande maioria, a possibilidade de melhorar a remuneração é uma fonte de motivação, do mesmo modo, que para outros um desafio na organização ou reconhecimento de um trabalho é fonte de motivação (Chiavenato, 1994).

A motivação tem sido dos assuntos mais investigados em psicologia, quer em contexto profissional, educacional e mesmo clínico, e é seguramente um dos conceitos mais importantes ao nível do diagnóstico organizacional (Ferreira & Martinez, 2008). Nenhuma organização pode atingir um desempenho de qualidade, se o seu clima organizacional não criar condições motivadoras e gratificantes para quem nela trabalha.

Etimologicamente, o termo motivação deriva da expressão latina *movere* que significa pôr em movimento. Poderíamos dizer, em termos muito simples, que a motivação é o que move as pessoas a fazerem qualquer coisa.

Segundo Neves (1998:11) “a motivação é um campo teórico que atravessa transversalmente todas as correntes psicológicas e sobre ele converge a atenção da psicologia da personalidade, da psicologia social, da psicologia clínica e, sobretudo, da psicologia organizacional”.

Para Chiavenato (1994:66) a motivação constitui um campo importante “para o conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano”. A motivação resulta da interacção entre os indivíduos e os seus interesses, aspirações, competências, valores, bem como, do ambiente físico e social que os rodeia.

Ainda de acordo com Montserrat (2006:19) motivação é o “conjunto dos factores internos e individuais que determinam o comportamento humano. Processo que leva o indivíduo a comprometer-se e a realizar uma acção”.

A noção de motivação é um conceito central para a compreensão do comportamento humano, não surpreendendo que tenha aparecido dedicado a este tema uma multiplicidade de teorias que procuram explicar o que determina as pessoas a agirem de uma determinada forma.

A motivação não é susceptível de ser observada, ou seja, os motivos não podem ser visualizados, apenas deduzidos. O que se pode observar é uma multiplicidade de comportamentos e o resultado desses mesmos comportamentos (Neves, 1998). Segundo

este autor as variáveis, “direcção do comportamento”, “intensidade da acção” e “persistência do esforço” são as componentes que os estudiosos mais têm procurado investigar, através de teorias, em ordem, a obter uma compreensão das mesmas.

“As pessoas diferem não só pela capacidade, mas também pela sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação. A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objectivos, que podem ser conscientes ou subconscientes” (Hersey e Blanchard, 1986:18).

As pessoas não agem pelas mesmas razões. Os motivos humanos variam de pessoa para pessoa, o que determina uma significativa diferença individual de comportamento, tanto relacionada com os objectivos individuais, como com a forma de chegar a esses objectivos.

Podemos afirmar, que a motivação humana trata-se, genericamente, de um processo psicológico que, através de estímulos internos e/ou externos, conduz à alteração de alguns comportamentos do indivíduo de forma a satisfazer necessidades. Assim, num grupo, o tipo de motivação pode ser de origem diversa, de acordo com os factores que lhe estão na origem.

Passando agora ao objecto do nosso trabalho, ou seja, à motivação no contexto do trabalho pode-se dizer que, a “motivação no trabalho é um fenómeno complexo determinado por vários factores que se evidenciam em diferentes situações e em diferentes contextos” (Carlotto & Gobbi, 1999:78).

Conforme Bilhim (2006:317) “a motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos”.

Segundo Pinder cit. in Cunha, Rego, Cardoso & Cunha (2007:154) a motivação é “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração”.

Para Chiavenato (1999:592) a motivação na situação de trabalho “é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direcção a determinados objectivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”.

Poder-se-ia elencar um conjunto de definições possíveis sobre a motivação no trabalho produzidas por outros autores. Contudo, no essencial, a maioria delas não varia

muito em relação às apresentadas, uma vez que, tendem a incluir os seguintes elementos fundamentais: (1) esforço - força e intensidade do comportamento, (2) objectivos - direcção do comportamento, e (3) necessidades - duração e persistência do comportamento.

Neste contexto e de acordo com Cunha et al. (2007), a gestão da motivação passa basicamente pela concepção de dois tipos de sistemas: (1) sistema de trabalho e (2) sistema de recompensas. Esta ideia ajuda a perceber, desde logo, a divisão da motivação em intrínseca e extrínseca.

A motivação intrínseca é a tendência natural de procurar e vencer desafios à medida que perseguimos interesses pessoais e exercemos aptidões, sendo que não são necessárias recompensas para prosseguirmos a actividade, já que esta é recompensadora em si mesma (Montserrat, 2006), ou seja, trata-se de comportamentos de trabalho, que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho, em si mesmo, suscita naquele que o executa. Por outro lado, a motivação extrínseca será a motivação baseada numa recompensa, ou numa tentativa de evitar um castigo (Montserrat, 2006), isto é, trata-se de comportamentos executados, com a finalidade de obter uma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição.

Não é fácil distinguir uma motivação da outra, observando apenas o comportamento. A diferença essencial está na razão da pessoa para agir. A motivação é intrínseca se a razão vier do interior da pessoa, o que favorece a satisfação das necessidades fundamentais e a atracção pela própria actividade, e extrínseca se resultar de acções exteriores, nomeadamente, compensações financeiras ou recompensas.

Qual será afinal, o factor determinante da motivação? As compensações financeiras ou o sucesso e o reconhecimento?

Segundo Neves (1998), a “autonomia”, o “reconhecimento” e a “responsabilidade pelo trabalho executado”, são os factores que na verdade mais motivam os trabalhadores, ou seja, os factores intrínsecos. Deste modo, um maior envolvimento em relação ao trabalho requer da parte dos gestores, a promoção de um conjunto de medidas que podem, no seu cerne, advir das construções teóricas sobre a motivação para o trabalho.

Deci & Ryan (1975) verificaram que a introdução de recompensas externas, após a realização bem sucedida de tarefas realizadas com elevada motivação intrínseca, fez diminuir o interesse pela realização dessas tarefas quando a recompensa é retirada. Estes resultados mostram como o processo é complexo e carece de uma análise cuidada. Para

compreender o desempenho dos indivíduos numa organização decorrente da motivação no trabalho, é necessário recorrer aos modelos teóricos (às teorias motivacionais). Dado que, a produtividade dos trabalhadores está intimamente associada à motivação. E para se ter uma ampla compreensão dos processos motivacionais, há que ter em atenção três variáveis que constituem uma situação de trabalho: o “próprio indivíduo”, as “funções e tarefas desempenhadas” e o “ambiente de trabalho”, não esquecendo, a interacção destas entre si (Neves, 1998).

1.2 Teorias da Motivação

A motivação, como se viu na secção anterior, pode assumir diversos significados, sendo que todos eles procuram descrever a forma como o comportamento humano é iniciado, direccionado e sustentado. De facto, quando se pensa em motivação está-se inicialmente preocupado com aquilo que despoleta e confere energia ao comportamento humano, e finalmente, com a forma como esse comportamento é mantido e sustentado.

A conceptualização anterior, permite constatar que existe um conjunto de forças energéticas dentro dos indivíduos que os leva a comportarem-se de determinada forma, bem como, um conjunto de constrangimentos exteriores que frequentemente despertam essas mesmas forças energéticas. Paralelamente, permite verificar que o comportamento humano está sempre direccionado para alguma coisa, o que demonstra que a motivação humana implica sempre a existência de uma acção dirigida para determinado objectivo.

As teorias motivacionais surgiram há bastante tempo, e foram ao longo dos anos questionadas por muitos autores e estudiosos do assunto. Contudo, provavelmente são as explicações mais conhecidas quando o tema em questão é o estudo da motivação.

As teorias motivacionais podem ser entendidas como uma “tentativa incessante e progressiva para identificar fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho. Essas fontes parecem encontrar-se no próprio trabalhador, no ambiente de trabalho e na interacção entre os dois” (Tamayo & Paschoal, 2003:34).

Numerosas teorias têm sido elaboradas para tentar explicar a motivação no trabalho. Na origem destas teorias encontram-se três investigadores, conhecidos como os “pais fundadores” das teorias sobre a motivação no trabalho - Frederick Taylor, Elton Mayo e MacGregor - tendo cada um, desenvolvido uma concepção diferente das necessidades do homem no trabalho.

Para Frederick Taylor o trabalho é uma necessidade económica, ou seja, a motivação do indivíduo para o desempenho no trabalho é o salário. Por conseguinte, Elton Mayo adopta uma posição diferente, explicando que o trabalho responde a uma necessidade de relação humana e resulta da pertença a um grupo social e a uma organização, ou seja, mostra que o dinheiro não é a única motivação do homem para o trabalho, mas o gosto pelo que faz (Montserrat, 2006).

MacGregor, autor da teoria X e Y, opõe as duas concepções anteriores, ou seja, o seu estudo vai ao encontro de Taylor e Mayo, a concepção de que o homem no trabalho procura vantagens financeiras, e a concepção de que o homem identifica-se com a organização e gosta do que faz. Posteriormente, muitas outras teorias foram elaboradas, caracterizadas pela sua maior complexidade e por uma abordagem cada vez mais psico-sócio-cultural (Montserrat, 2006).

Ferreira, Neves & Caetano (2001) classificam em três tipos as teorias da motivação no contexto organizacional – as teorias de conteúdo, as teorias de processo e as teorias de resultado. A distinção conceptual entre estas três abordagens é importante porque elas se referem a três aspectos distintos, aos conteúdos, aos mecanismos ou processos e aos resultados.

1.2.1. Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo visam compreender os factores internos dos indivíduos, explicativos da forma de agir, ou seja, estas teorias preocupam-se com a identificação das necessidades internas e com a explicação de como elas estão hierarquizadas pelos indivíduos. O ponto central destas teorias é o de que os indivíduos possuem um conjunto de necessidades internas, que fazem com que estes assumam determinados comportamentos com vista à sua satisfação.

Nesta secção vai-se abordar a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria Bifactorial de Herzberg e a Teoria ERG de Alderfer. A Teoria das Necessidades Apreendidas de McClelland e a Teoria da Organização do Trabalho de Hackman e Oldham, que fazem parte deste grupo de teorias, serão abordadas no capítulo seguinte, devido a fazerem parte do grupo de teorias que suportam o instrumento de recolha de dados.

1.2.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades apresentada por Maslow é talvez a mais conhecida de todas as teorias divulgadas no campo da motivação e com maior aplicação no contexto do trabalho. Ela possui dois objectivos básicos, nomeadamente, (1) a identificação das necessidades que são a base da motivação e (2) a explicação de como estas necessidades estão relacionadas entre si (Maslow, 1991).

Maslow propõe a existência de cinco níveis de necessidades ordenadas de forma hierárquica, sendo que as necessidades de nível inferior dizem respeito às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, enquanto as necessidades de nível superior são relativas às necessidades de estima e auto-realização. Veja-se cada uma destas necessidades:

1. Necessidades fisiológicas - englobam as necessidades mais básicas da hierarquia, centrando-se em torno dos aspectos relacionados com a sobrevivência e incluem a necessidade de comer, dormir e beber. Estas são as necessidades mais urgentes do ser humano e que têm de ser satisfeitas antes de qualquer outra.

2. Necessidades de segurança – incluem segurança e protecção contra ameaça ou perigo físico e emocional. Buscam assegurar a estabilidade do indivíduo. Estas necessidades surgem quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas.

3. Necessidades sociais – incluem o desejo de aceitação social, de pertença, de amizade e amor. Esta necessidade aparece quando as duas anteriores estiverem suficientemente satisfeitas.

4. Necessidades de estima – englobam a auto-confiança, o reconhecimento, o status, a autonomia e o respeito.

5. Necessidades de auto-realização – implicam competência, crescimento pessoal, realização do potencial individual, entre outras.

A hierarquia das necessidades assenta num conjunto de pressupostos essenciais à compreensão do seu funcionamento e estrutura. Num primeiro momento, Maslow (1991) refere que apenas as necessidades insatisfeitas podem ser motivadoras e influenciar o comportamento, logo, as necessidades satisfeitas deixam de ser motivadoras do comportamento a partir do momento em que estão minimamente preenchidas. Num segundo momento, Maslow (1991) explica que as necessidades dos indivíduos estão

organizadas de forma hierárquica, segundo uma ordem, desde as necessidades primárias, cuja satisfação é mais urgente, até às necessidades secundárias, mais difíceis de satisfazer.

1.2.1.2. Teoria Bifactorial de Herzberg

A investigação de Herzberg (1968) permitiu identificar quais os factores que, num cenário de trabalho, eram causadores de satisfação e aqueles que estimulavam a insatisfação. Para tal, Herzberg realizou entrevistas a um conjunto de pessoas onde as questionava sobre os factores que as faziam sentir bem ou mal com o seu trabalho. Os resultados desta investigação, permitiram estabelecer a distinção entre factores motivadores e factores higiénicos.

Os factores motivadores são determinantes na criação da motivação e quando actuam positivamente provocam a satisfação. Estão relacionados com o próprio conteúdo do trabalho. Dizem respeito ao trabalho em si mesmo, à responsabilidade pelo próprio trabalho, à realização pessoal, ao reconhecimento e ao progresso na carreira profissional. Estes factores são perspectivados como tendo derivado da relação do indivíduo para com o próprio trabalho e, como tal, são também designados de factores intrínsecos (Santos, 1999).

Os factores higiénicos são aqueles que quando presentes reduzem ou eliminam a insatisfação no trabalho. A insatisfação está ligada mais com o ambiente em que a pessoa labuta, do que com a natureza do trabalho. Estes factores estão associados com o contexto do trabalho, ou seja, com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho. Incluem as políticas da empresa e da administração, o tipo de supervisão, os relacionamentos interpessoais com os colegas, as condições físicas de trabalho, o salário e a segurança no trabalho. Os factores higiénicos são também designados de factores extrínsecos, por derivarem do contexto da organização e estão, como tal, desligados da influência directa do indivíduo (Chiavenato, 1999).

Destas noções decorre uma importante distinção, que se relaciona com o facto de o oposto da satisfação no trabalho não constituir a insatisfação, mas sim, a ausência de satisfação, e paralelamente, o oposto da insatisfação no trabalho não constituir a satisfação, mas sim, a ausência de insatisfação. Satisfação e insatisfação não constituem o oposto uma da outra, sendo que esta é uma distinção conceptual fundamental no quadro teórico traçado por Herzberg (Santos, 1999).

A teoria bifactorial sugere ainda que o trabalho seja enriquecido, pois somente desta forma se pode promover o crescimento pessoal e a realização profissional dos indivíduos e, consequentemente, satisfação e motivação no trabalho (Bilhim, 2006).

O enriquecimento do trabalho sugerido por Herzberg (1968) inclui: (1) a remoção dos mecanismos de controlo existentes no trabalho, (2) o aumento da responsabilidade dos indivíduos pelo seu trabalho, (3) a concessão de autoridade adicional ao indivíduo na sua actividade, (4) maior autonomia e liberdade no trabalho, e (5) introdução de novas tarefas mais complexas e desafiantes. Ainda, de acordo com Herzberg cit. in Bilhim (2006), para que o trabalho seja motivador é necessário: (1) que a actividade seja importante para o trabalhador, (2) que o trabalhador saiba que é responsável pela qualidade do serviço prestado, e (3) que ele saiba o resultado do seu trabalho o mais depressa possível (feedback).

O enriquecimento do trabalho constitui, provavelmente, a maior herança pela teoria bifactorial de Herzberg. A partir desta teoria muitas foram as tentativas de enriquecimento dos postos de trabalho e de, através dele, se conseguir aumentar a motivação intrínseca do trabalho (Santos, 2009).

1.2.1.3. Teoria ERG de Alderfer

Alderfer fez uma revisão da teoria das necessidades de Maslow e chegou à conclusão que as necessidades básicas essenciais não eram cinco, mas três – necessidade de existência, necessidade de relacionamento e necessidade de crescimento.

A necessidade de existência inclui as duas primeiras necessidades descritas por Maslow - as fisiológicas e as de segurança. Pode-se incluir nestas necessidades, o salário, as condições de trabalho e as políticas organizacionais sobre segurança no trabalho. A necessidade de relacionamento corresponde às necessidades sociais e de auto-estima de Maslow, ou seja, corresponde às necessidades de relacionamento social. E a necessidade de crescimento inclui a necessidade de auto-realização, ou seja, compreende a necessidade de desenvolvimento humano (Chiavenato, 1999; Bilhim, 2006; Cunha et al., 2007).

Segundo a teoria ERG de Alderfer, do acrónimo Existence, Relatedness e Growth, “é possível que uma pessoa se sinta motivada em simultâneo por necessidades de vários níveis” mas, “por outro lado, a frustração da necessidade de um determinado nível, pode levar a uma regressão da pessoa até uma necessidade de nível inferior” (Cunha et al., 2007:158).

1.2.2. Teorias de Processo

Enquanto as teorias de conteúdo se preocupam com as necessidades e incentivos que geram o comportamento, as teorias de processo procuram verificar como o comportamento é despoletado, direccionado e sustentado. As principais teorias de processo são: a Teoria da Equidade de Adams e a Teoria da Expectativa de Vroom.

1.2.2.1. Teoria da Equidade de Adams

A teoria da equidade de Adams constitui uma abordagem cognitiva à motivação, que se relaciona com as percepções que os indivíduos têm sobre o seu trabalho. É uma teoria que pretende analisar as relações sociais de troca, e os processos de comparação social que podem surgir em contexto organizacional (Cunha et al., 2007).

O autor da teoria parte do pressuposto de que as pessoas possuem determinadas crenças sobre os recursos (inputs) que devem colocar no trabalho e os resultados (outputs) que podem retirar desse mesmo trabalho.

Os inputs incluem todos os factores que os indivíduos considerem ser o seu investimento no trabalho, especificamente, a formação, a experiência anterior de trabalho, as qualificações/capacidades, o esforço e outros factores similares. Paralelamente, os outputs incluem o salário, os benefícios sociais, o estatuto, o interesse intrínseco do trabalho, entre outros.

Cada indivíduo faz comparações entre as contribuições e recompensas do seu trabalho, com as contribuições e recompensas do trabalho dos outros indivíduos. Essas comparações servem para criar iniquidades, levando os indivíduos a reagir a elas ou elimina-las. A essência da teoria da equidade, é a comparação feita pelas pessoas entre os seus esforços e recompensas, e os esforços e recompensas das outras pessoas que trabalham em situações semelhantes.

1.2.2.2. Teoria da Expectativa de Vroom

A teoria da expectativa de Vroom é, actualmente, uma das teorias mais aceites para explicar a motivação (Chiavenato, 1999; Bilhim, 2006). Esta teoria está dentro daquilo que as organizações direccionadas para o desenvolvimento procuram actualmente oferecer aos

seus funcionários, todas as condições para que os mesmos desempenhem as actividades com perfeição.

Segundo Ferreira e Martinez (2008:112), “a teoria parte do pressuposto que o indivíduo procura maximizar a sua satisfação, através da escolha de uma alternativa de acção, cujos resultados esperados devem ser os mais elevados possíveis, comparativamente aos restantes.”

A teoria da expectativa focaliza três factores básicos da motivação: (1) Valência - é o valor atribuído pelo indivíduo às várias recompensas do trabalho, (2) Instrumentalidade - é a probabilidade esperada pelo indivíduo de que um certo desempenho alcançado, o levará a obter recompensas do trabalho prestado, e (3) Expectativa - é a probabilidade esperada pelo indivíduo, de que o seu esforço no trabalho será seguido por um certo desempenho na tarefa.

Motivação, Valência, Instrumentalidade e Expectativa estão relacionadas entre si pela equação:

$$\text{Motivação} = F(\text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valência})$$

Olhando para esta equação conclui-se que, a motivação para o trabalho resulta da multiplicação da Expectativa, Instrumentalidade e Valência. Esta relação significa que o nível de motivação de um determinado trabalho, é reduzido quando um ou mais factores se aproximam do zero.

A teoria da expectativa, gera uma série de implicações práticas, relativamente à forma como os gestores dentro das organizações, podem tentar motivar os seus colaboradores.

1.2.3. Teorias de Resultado

Para Ferreira et al. (2001:271), as teorias de resultado têm “a pretensão de encontrar respostas para entender o comportamento motivacional das pessoas, em contexto organizacional, e controlar, desta forma, os factores que mais contribuem para predizer o desempenho profissional...”. Segundo os mesmos autores, para entender a motivação de alguém em contexto de trabalho, é necessário ter um objectivo a alcançar ou reagir na “sequência de um ganho importante”.

A teoria de resultado que se irá abordar é a Teoria do Reforço de Skinner. A Teoria da Definição de Objectivos de Locke & Latham, faz parte deste grupo de teorias, mas será abordada no capítulo seguinte, devido a fazer parte das teorias que suportam o instrumento de recolha de dados.

1.2.3.1. Teoria do Reforço de Skinner

A teoria de reforço de Skinner centra-se nos factores que podem aumentar a probabilidade de ocorrência de um comportamento desejável, e nos que poderão diminuir a probabilidade de ocorrência de um comportamento indesejável. No mundo do trabalho, a motivação é conseguida através de um sistema de recompensas e penalizações, logo, esta teoria ajuda a identificar formas ou reforços para que os gestores nas organizações, consigam assegurar a colaboração contínua dos colaboradores.

São quatro os reforços propostos por Skinner para gerir a motivação das pessoas na situação de trabalho, nomeadamente, reforço positivo, a fuga, extinção e punição. O reforço positivo e a fuga são reforços de comportamentos desejáveis, enquanto a extinção e a punição, são reforços de comportamentos indesejáveis (Santos, 1999).

O reforço positivo tende a ser uma recompensa, ou seja, pode ser um aumento salarial, um elogio público perante os colegas, prémios de produtividade e promoções. Este reforço positivo pode ser utilizado para aumentar o desempenho dos funcionários. Por conseguinte, a fuga é o evitamento de determinados comportamentos prejudiciais para o indivíduo. Enquanto, com o reforço positivo o indivíduo se esforça para obter uma recompensa, no caso da fuga, o indivíduo esforça-se para evitar um aspecto prejudicial ou desagradável, como por exemplo, a chamada de atenção por parte do superior hierárquico por ter chegado atrasado ao trabalho. Neste exemplo, o aspecto prejudicial é a chamada de atenção pelo superior hierárquico, neste sentido a fuga é encontrar formas de não chegar atrasado ao trabalho.

A extinção e a punição são métodos utilizados pelos gestores para reduzir ou evitar os comportamentos indesejáveis. O caso da extinção caracteriza-se pela ausência de um reforço positivo, ou seja, é retirado ao indivíduo as recompensas que no passado lhe tinham sido oferecidas. A punição também se caracteriza pela ausência de um reforço positivo, mas tem uma diferença da extinção, é que a recompensa que é retirada ao indivíduo é uma recompensa associada ao presente e não associada ao passado.

O modelo de Skinner possui um importante papel motivacional, que consiste em aumentar ou diminuir a probabilidade de ocorrência de comportamentos desejáveis e indesejáveis. Este modelo possui uma característica que o distingue dos modelos anteriores, dando relevância ao sistema de recompensas externas, não atribuindo qualquer importância às características internas dos indivíduos, particularmente, às suas necessidades, valores e crenças, enquanto elementos explicativos do comportamento humano.

Desde as épocas mais remotas até aos dias de hoje, muito se falou, se estudou e se pesquisou sobre motivação. Devido à sua grande importância para o entendimento do comportamento humano, para a compreensão das causas que levam uma pessoa a procurar alcançar os seus objectivos, e como faz para os alcançar, surgiu um grande interesse por parte de alguns estudiosos, em estudá-la, resultando num conjunto de teorias que tentam explicar o fenómeno da motivação no trabalho.

Destas teorias não se têm a presunção de eleger a que melhor explica o que leva as pessoas a agirem. Todas têm a sua utilidade, e em conjunto contribuem para explicar a motivação no contexto do trabalho.

1.3. Estudos realizados aos Profissionais de Polícia

A motivação, sendo um dos conceitos mais relevantes ao nível do diagnóstico organizacional, no caso português, parece existir alguma negligência face à importância, desta dimensão na vida dos trabalhadores (Ferreira & Martinez, 2008). Segundo os mesmos autores, um estudo realizado pela Deloitte e pela Economist Intelligence Unit, envolvendo trinta empresas portuguesas, concluíram que apenas num caso, a motivação surge como prioridade na gestão dos recursos humanos. Estes resultados mostram que os nossos gestores só olham às necessidades e objectivos da empresa e não às necessidades e objectivos dos trabalhadores.

No que toca aos estudos realizados aos profissionais de Polícia, sobre esta temática, a revisão da literatura, mostra que são muito escassos.

Lapão (2004) efectuou um estudo no Comando Distrital de Polícia de Coimbra, tentando perceber a problemática da motivação no interior da Instituição Policial, cujos resultados mostraram que: (1) a remuneração não era um factor relevante para a motivação, (2) os profissionais de polícia não percebem haver reconhecimento do trabalho que

desenvolvem por parte da sociedade e (3) que os profissionais de Polícia sentem falta de apoio dos escalões hierárquicos.

Duarte (2008) realizou um estudo na Divisão de Loures do Comando Metropolitano de Lisboa da PSP, tentando identificar os factores que mais influem na motivação e na desmotivação do pessoal com funções policiais da PSP. Os resultados mostraram que os factores que mais motivam o pessoal da PSP eram: (1) o trabalho em si mesmo, (2) o relacionamento interpessoal e (3) a vertente social da profissão. Entre os factores geradores de desmotivação encontravam-se: (1) na falta de meios, (2) na falta de apoio interno ou externo e (2) na desorganização da PSP.

Existem vários trabalhos desenvolvidos na PSP, do final da década de noventa, sobre “satisfação no trabalho”, mas no entender de vários autores, satisfação e motivação em termos teóricos e práticos são conceptualmente diferentes. Considerando que não existem mais estudos, realizados na Instituição Policial, sobre esta temática, torna-se pertinente analisar, na conjuntura actual, as dimensões motivadoras dos profissionais de Polícia.

CAPÍTULO 2

MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Por razões de ordem operacional, tendo em conta a actualidade do trabalho desenvolvido por Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente (2006), especificamente no que se refere aos aspectos de “organização do trabalho”, “realização e poder”, “desempenho” e “envolvimento” optou-se pela utilização do instrumento utilizado e validado pelos autores, que recobre na generalidade o interesse e objectivos desta investigação.

Este estudo caracteriza a motivação a partir das teorias da Motivação de David McClelland (1987), da teoria da Satisfação e Motivação no Trabalho de Hackman e Oldham (1980), da teoria do Goal Setting de Locke & Latham (1990), bem como caracteriza o nível de comprometimento organizacional a partir do modelo do Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer (1990).

Por esta razão faz-se seguidamente uma revisão sumária destas teorias, bem como, da investigação empírica que as sustentam.

2.1. Teoria das Necessidades Apreendidas de David McClelland

A teoria motivacional de David McClelland (1987) é uma das mais conhecidas e complexas teorias da motivação humana (Rego, 2000), podendo ser classificada como uma teoria de conteúdo, ou seja, guia-se para o que motiva o comportamento do indivíduo. Tenta compreender os factores internos dos indivíduos, que contribuem para que estes se comportem de determinada maneira.

Todavia, opõe-se às teorias do processo, que visam responder à questão de como as pessoas são motivadas, e encaram as necessidades internas como sendo, apenas, um elemento do processo motivacional que induz as pessoas a adoptarem determinados comportamentos.

Para melhor se compreender a motivação, McClelland (1987) distingue três tipos de necessidades/motivos: (1) necessidade de realização/sucesso; (2) necessidade de poder e (3) necessidade de afiliação.

A necessidade de realização é definida como o desejo de ser melhor ou mais eficiente a resolver problemas ou dominar tarefas. Os indivíduos com uma elevada necessidade de realização, caracterizam-se pelo forte desejo de assumir responsabilidades

personais, por encontrar soluções para problemas complexos, pela tendência para estabelecer objectivos de realização e de tomar riscos calculados, pelo forte desejo de feedback em termos de desempenho de tarefas e, finalmente, pela preocupação com a realização da tarefa e com o desempenho. Deste modo, quando estas necessidades estão presentes, os indivíduos encontram-se altamente motivados (Bilhim, 2006).

Por sua vez, a necessidade de poder diz respeito ao desejo de controlar e influenciar o comportamento dos outros e ser responsável por eles. A necessidade de poder leva o indivíduo a influenciar os outros e a vencê-los pela argumentação. O poder pode ser negativo, quando se tenta dominar as outras pessoas ou positivo, quando se tenta um comportamento persuasivo (Chiavenato, 1999).

Por último, a necessidade de afiliação diz respeito ao desejo de estabelecer e manter relações amigáveis com os outros. Os indivíduos com elevadas necessidades de afiliação caracterizam-se, por uma forte necessidade de aprovação por parte dos outros, pela tendência para se conformar com os desejos e as normas dos outros, e pelo interesse para com os sentimentos dos outros.

Estas três necessidades são apreendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado das experiências de cada pessoa. Como resultado desse processo de aprendizagem, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afectam o seu comportamento e desempenho.

Estas necessidades/motivos tem sido alvo, ao longo da última década, por um conjunto de estudos realizados por Rego (1998, 2000); Rego & Carvalho (2002); Rego & Leite (2003), e Rego, Tavares, Cunha & Cardoso (2005), nomeadamente, no entendimento dos efeitos destas necessidades/motivos no desempenho académico dos estudantes e no desenvolvimento e validação de um instrumento de medição dos três motivos de McClelland (1987), para a população portuguesa.

Rego (1998), realizou um estudo onde relaciona os motivos de afiliação, sucesso e poder e o desempenho escolar de uma amostra de estudantes universitários da Universidade de Aveiro. Os resultados mostram que a motivação para a afiliação se relaciona negativamente com o desempenho escolar, e que existe uma relação positiva dos motivos de sucesso e poder com o desempenho escolar.

Em 2000, o mesmo autor efectuou um estudo onde se debruça sobre o desenvolvimento e validação de um instrumento de medição dos três motivos para a população portuguesa. Este instrumento foi aplicado a uma amostra de 243 indivíduos,

entre trabalhadores de várias organizações e estudantes. Do estudo resultou, um questionário composto por 27 itens, com uma estrutura tridimensional correspondendo aos três motivos da teoria de McClelland.

Rego & Carvalho (2002), produziram um estudo onde colocam em destaque a confirmação da validação do instrumento tridimensional desenvolvido por Rego (2000), através do relacionamento dos motivos (sucesso, afiliação e poder) e o desempenho académico. Os autores utilizaram uma amostra constituída por estudantes da Universidade de Aveiro e da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda.

Os resultados mostraram uma boa consistência interna do questionário; que o motivo afiliativo se relacionava negativamente com o desempenho dos estudantes, e que o motivo de sucesso tendia a relacionar-se positivamente com o desempenho, ou seja, os mais motivados para o sucesso obtinham melhores resultados, ocorrendo o inverso com os mais afiliativos. O motivo de poder não denotou qualquer relação com o desempenho.

Rego & Leite (2003), efectuaram um estudo de validação do questionário trifactorial da autoria de Rego (2000), no Brasil, numa amostra constituída por estudantes Brasileiros do ensino superior. Os resultados indicam que a boa consistência interna, que o instrumento de medida revelou em amostras portuguesas, não é totalmente replicada nesta amostra de estudantes brasileiros.

Rego et al. (2005), relacionaram os motivos de sucesso, afiliação e poder com os níveis remuneratórios. Foi inquirido uma amostra de estudantes do ensino superior que exerciam, na sua maioria, uma actividade profissional remunerada. Os autores concluíram que os mais motivados para o sucesso e para o poder, auferiam rendimentos superiores do que os mais afiliativos, que auferiam baixos rendimentos.

Dados recolhidos por McClelland & Burnham (1976) em algumas investigações, demonstram que indivíduos com elevadas necessidades de poder, e com baixas necessidades de relacionamento social, constituem excelentes líderes no seio da organização. Estes mesmos líderes/gestores eram capazes de criar um elevado sentido de responsabilidade nos seus subordinados, maior espírito de equipa e um óptimo clima de trabalho. Pelo contrário, verificaram que estes gestores, com elevadas necessidades de relacionamento social, não eram bons líderes, uma vez que, preocupavam-se demasiado com os sentimentos dos outros, ignoravam frequentemente os procedimentos dos outros, e eram incapazes de motivar os seus subordinados.

Os resultados parecem sugerir uma relação consistente entre os motivos de realização e poder com o desempenho e sucesso empresarial, não se verificando tal relação com o motivo de afiliação.

2.2. Teoria da Organização do Trabalho de Hackman e Oldham

Uma das principais causas de motivação/desmotivação têm sido apontadas às características do trabalho. Como resposta a esta situação, Hackman e Oldham, desenvolveram a teoria da organização do trabalho.

De acordo com esta teoria, “os estados psicológicos associados à aquisição de conhecimentos, o aumento de responsabilidade e conhecimento dos resultados são determinantes na forma como afectam a motivação no local de trabalho” (Ferreira et al., 2006:188).

Neste sentido, Hackman e Oldham, procuraram responder à questão de quais são as características do trabalho que mais contribuem para a motivação dos trabalhadores, visto que as características associadas ao trabalho têm sido apontadas como uma das principais causas de desmotivação/motivação?

Os resultados obtidos pelos autores mostraram que são cinco as características que influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais dos colaboradores: (1) variedade de funções, (2) identidade, (3) significado das tarefas, (4) autonomia e (5) feedback.

Segundo Ferreira et al., (2006:188) “a variedade de funções, identidade e significado das tarefas reflectem a forma como o trabalho se encontra estruturado, dependem dos conhecimentos associados ao trabalho e consequentemente afectam a motivação. Assim, estas características estão relacionadas com a importância atribuída às tarefas, bem como, contribuem para uma maior satisfação no trabalho através da motivação intrínseca”.

Por outro lado, a autonomia surge quando existe a possibilidade dos colaboradores manifestarem a sua opinião e, neste sentido, darem sugestões para o desempenho das funções, acentuando o seu carácter activo e independente. Por último, surge o feedback, que resulta da informação que os colaboradores recebem relativamente ao seu trabalho.

Segundo Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2004) a presença ou ausência de uma destas cinco características, pode ser determinada através de um questionário padronizado chamado JDS (*Job Diagnostic Survey*) incluído no livro dos autores. Os resultados obtidos

podem servir para calcular o potencial motivador da função através da fórmula apresentada em seguida:

$$\text{Potencial} \\ \text{Motivador} = \frac{(\text{Variedade} + \text{Identidade} + \text{Significado})}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback} \\ \text{Da Função}$$

Hackman e Oldham designam três estados psicológicos críticos: (1) “significado experimentado” (o grau em que a pessoa considera o seu trabalho valioso e digno de ser feito, decorre da variedade, identidade e significado da função), (2) “responsabilidade experimentada” (decorre do grau de autonomia pressentido, mede o quanto um indivíduo se sente responsabilizado pelos resultados do trabalho) e (3) “conhecimento dos resultados” (o grau em que a pessoa se apercebe o quanto eficazmente está a realizar o seu trabalho, é função do feedback) (Cunha et al., 2004).

Para que a relação entre as características da função e os resultados decorrentes dessas características possa ser efectivada, existe uma variável moderadora importante: as necessidades de crescimento. Pessoas com maior necessidades de crescimento respondem mais positivamente à presença das cinco características do modelo, obtendo níveis de produtividade mais elevados (Cunha et al., 2007).

Outra variável importante é a capacidade das pessoas em responderem às exigências do trabalho, e o grau de satisfação com o contexto em que trabalham. De facto, pessoas com capacidades inferiores ao requerido para o correcto desempenho da tarefa, por muito motivadas que estejam, não conseguem alcançar os níveis de desempenho pretendidos, assim como, se sentirem insatisfeitas com o salário, respondem de forma mais negativa às características da função (Cunha et al., 2007).

Segundo Noe, Moeller & Fitzgerald (1985), muitos teóricos e pesquisadores têm argumentado que uma maneira para aumentar o desempenho e a satisfação do funcionário é de "enriquecer" o trabalho do empregado. O enriquecimento do trabalho pode ser visto como uma intervenção organizacional, destinada a reestruturar postos de trabalho, com a intenção de torná-los mais desafiadores, motivadores e satisfatórios para o indivíduo e é um método que tem sido utilizado para aumentar a satisfação e a motivação dos funcionários de trabalho.

O modelo da organização do trabalho de Hackman e Oldham serviu como base para os esforços de enriquecimento de muitos empregos. Em particular, uma quantidade

considerável de pesquisas tem sido dedicada ao estudo da relação das características do trabalho com a satisfação no trabalho.

Noe et al. (1985) realizaram numa meta-análise aos estudos que utilizaram o modelo de Hackman e Oldham, verificando que existe uma relação positiva, mas moderada entre as características do trabalho e a satisfação no trabalho.

Szilagyi & Holland (1980) investigaram as características do trabalho, nível de stress, satisfação no trabalho e interacção funcional em relação às mudanças de densidade social com os trabalhadores de uma organização petrolífera. As mudanças de densidade social ocorreram como resultado de um movimento físico para um novo edifício. Os resultados demonstraram que os trabalhadores que experienciaram um aumento de densidade social revelaram uma diminuição do nível de stress, e uma diminuição da autonomia no trabalho, mas um aumento significativo de feedback, oportunidades de amizade e satisfação no trabalho.

Jackson & Zedeck (1982), realizaram uma experiência em laboratório para testar de que forma as características da tarefa, a definição de objectivos e o contexto evolutivo, contribuem para a variabilidade do desempenho. Concluíram que o desempenho na tarefa cognitiva foi significativamente afectado pelo tipo de objectivo, variedade da tarefa e o contexto evolutivo, e o desempenho na tarefa manual foi afectado pelo contexto evolutivo e variedade da tarefa, mas não pelo tipo de objectivo.

Fried & Ferris (1986) concluíram que as variáveis demográficas (idade, habilitações literárias e função desempenhada) influenciam a capacidade de diferenciar as características do trabalho (variedade de funções, identidade, significado das tarefas, autonomia e feedback).

Solomon (1986) comparou as características do trabalho e o clima organizacional nos sectores privado e público, numa amostra de gestores de um conjunto de organizações públicas e privadas Israelitas. Os resultados indicam que os gestores do sector privado têm níveis elevados de satisfação relativamente aos gestores do sector público, a razão para esta diferença encontra-se no sistema de recompensas baseadas no desempenho e na promoção de políticas eficientes, que é mais elevado no sector privado.

Butler (2007) examinou a partir da perspectiva de dois modelos (modelo facilitação trabalho-escola e modelo conflito trabalho-escola), os processos de ligação das características do trabalho (controlo do trabalho, exigências do trabalho e horas de trabalho) para o desempenho e satisfação escolar numa amostra de estudantes

universitários em full-time. Os resultados mostraram que o modelo conflito trabalho-escola está relacionado positivamente com as exigências do trabalho e as horas de trabalho, e negativamente com o controle de trabalho e o desempenho e satisfação escolar. O modelo facilitação trabalho-escola está relacionado positivamente com desempenho e satisfação escolar. Ambos os modelos medeiam a relação entre as características do trabalho e os resultados escolares.

Uma conclusão importante é que o sucesso de um programa de enriquecimento de funções depende fortemente do contexto em que a função está inserida. Por exemplo, num ambiente de descontentamento com salários ou de insegurança no emprego, a probabilidade de sucesso de intervenções deste género é menor, pois, os funcionários estão mais preocupados com os factores higiénicos que os motivadores.

2.3. Teoria Goal Setting de Locke e Latham

A teoria Goal Setting é uma das teorias mais fortes da psicologia do comportamento (Ferreira et al. 2006) e consiste na definição de objectivos e fixação de metas.

Os efeitos potencialmente benéficos da definição de objectivos têm sido demonstrados em diferentes contextos sociais, desde a área educacional, passando pelo domínio dos negócios, do desporto até às actividades de gestão (Locke, 1966).

De facto, os primeiros dados sobre a eficácia desta técnica, enquanto fonte de promoção da motivação, tiveram a sua origem no âmbito industrial, com o propósito de fornecer aos colaboradores determinadas metas, que serviriam para aumentar os seus níveis de atenção e esforço no trabalho, bem como, para tentar melhorar as suas capacidades de resistência e persistência, face aos problemas e ao cansaço (Ordiorne, 1978).

Em termos gerais, esta teoria afirma que os objectivos funcionam como uma estratégia de regulação do comportamento humano, pois garantem um propósito para a execução de uma determinada tarefa, existindo uma relação entre a produtividade e a consciência que o funcionário tem acerca do(s) objectivo(s) a alcançar em cada actividade. Neste sentido, alguns dos principais pressupostos apontam para a existência de uma relação entre objectivos difíceis, desafiantes e específicos, e níveis elevados de desempenho dos trabalhadores, principalmente, quando comparados à ausência de objectivos ou objectivos fáceis.

Por estas razões, a teoria de Locke e Latham, pode ser identificada como uma explicação “mecanicista” para a eficácia dos objectivos na melhoria do desempenho, sendo

esta eficácia de quatro tipos: (1) dirigindo a atenção do indivíduo para os aspectos importantes da tarefa, (2) mobilizando e melhorando o esforço face à tarefa, (3) aumentando a persistência e o prolongamento do esforço na realização da tarefa e (4) desenvolvendo novas estratégias de aprendizagem e de realização das tarefas (Gould, 1993).

A fixação de metas pode ser visto, então, como uma estratégia motivacional, que busca dirigir e manter a atenção do executante para um determinado objectivo a ser alcançado, e assim, melhorar o seu desempenho.

Os princípios da fixação de metas têm sido largamente utilizados nas organizações, embora a sua utilização não seja necessariamente baseada na teoria. Por exemplo, Yearta, Maitlis & Briner (1995) constataram que 79% das organizações britânicas utilizam alguma forma de fixação de metas. Os mesmos autores verificaram, num estudo realizado a uma amostra de cientistas e seus supervisores, uma relação positiva entre objectivos difíceis e o desempenho.

Locke & Henne (1986) encontraram quatro formas pelas quais as metas afectam o comportamento:

1. As metas originam comportamentos específicos. Espera-se que um estudante, que tem como objectivo tirar uma nota de dezasseis valores numa prova, adopte um comportamento de estudo, fazendo as leituras propostas pelo professor ou relendo as anotações da aula;

2. As metas fazem com que as pessoas mobilizem maiores esforços para as alcançar. O estudante do exemplo vai-se concentrar mais para aprender;

3. As metas aumentam a persistência, resultando em mais tempo gasto com os tipos de comportamento necessários para o alcance do objectivo, ou seja, o estudante que quer obter a nota de dezasseis valores, vai passar mais tempo a estudar do que se só quisesse tirar dez valores;

4. E as metas podem motivar a busca por estratégias efectivas para a sua obtenção. O estudante irá tentar encontrar as melhores estratégias de estudo e realizar a prova.

A teoria da fixação de metas, afirma que as pessoas empenharão esforços na consecução de seus objectivos, e que o desempenho no trabalho varia em função dos objectivos definidos. Do ponto de vista organizacional, a fixação de metas pode ser uma forma eficiente de manter ou aumentar o desempenho no trabalho, e várias empresas têm utilizado a fixação de metas justamente para isso.

De acordo com Locke e Henne (1986), vários são os factores necessários para que a fixação de metas aumente o desempenho no trabalho:

1. Os empregados devem estar comprometidos com a meta, ou seja, devem aceita-la. O objectivo da organização não é necessariamente o objectivo pessoal de um funcionário. Porém, apenas objectivos pessoais motivam os comportamentos;
2. O feedback é necessário porque permite que as pessoas saibam se o seu comportamento está a ir ou não na direcção de seus objectivos;
3. E quanto mais difícil a meta, melhor deve ser o desempenho.

Guthrie & Hollensbe (2002) realizaram um estudo experimental, onde analisaram o papel dos incentivos de grupo, para estimular a fixação de metas e o desempenho de grupo. Os autores concluíram que os incentivos, nomeadamente, o pagamento, estimula a fixação de metas e o desempenho de grupo.

Hoegl & Parboteeah (2003) analisaram como equipas de desenvolvimento de projectos inovadores executam com êxito a definição de objectivos. Os autores relacionaram, a definição de objectivos com a eficácia e eficiência. Os resultados indicaram que a definição de objectivos está directamente relacionada com a eficácia e eficiência.

Drews, Nielsen, Rasmussen, Hjort & Bonde (2007) estudaram o efeito de um programa de aconselhamento para trabalhadores de baixa médica, focada na motivação, estabelecimento de metas e planeamento de retorno ao trabalho. Concluíram que o programa de aconselhamento endereçando motivação, estabelecimento de metas e planeamento de retorno ao trabalho, não melhora os resultados do trabalhador, nem reduz a duração da licença por doença.

O modelo de Locke e Latham constitui, portanto, uma das teorias mais importantes no âmbito da motivação em cenários de trabalho, com a implementação da gestão por objectivos e fixação de metas. A gestão por objectivos, pode ser caracterizada como um importante instrumento de gestão, dado incentivar à definição de objectivos, envolvendo a participação do chefe e do subordinado.

2.4. Modelo do Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer

O modelo de Allen e Meyer (1990), conhecido pelo “Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional”, é um modelo que tem por objectivo encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo com o

trabalho, ou seja, é o grau de envolvimento e identificação do indivíduo com a organização em que trabalha.

Segundo o Allen e Meyer (1996) o comprometimento organizacional (C.O.) é um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e tem implicações na sua decisão de nela continuar ou não. Assim, o que difere o comprometimento dos indivíduos é o estado psicológico de cada um.

Mowday, Porter e Steers (1982) cit. in Medeiros (2003) dizem que o C.O. pode ser caracterizado pelos seguintes factores: (1) uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores da organização, (2) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização e (3) um forte desejo de se manter membro da organização.

Neste sentido, a maior parte dos estudos pesquisados, sobre C.O., baseiam-se no modelo de Allen e Meyer, e focaliza-se em três tipos de comprometimento: o comprometimento afectivo, comprometimento instrumental ou calculativo, e o comprometimento normativo. São estes três tipos de comprometimento que sustentam as noções acima referidas, que o C.O. une o indivíduo à organização.

O comprometimento afectivo ou *effective commitment* é o tipo de comprometimento que contempla uma forte crença na aceitação dos valores e objectivos da organização, identificando-se o indivíduo com a mesma. Os indivíduos com um forte comprometimento afectivo permanecem na organização, porque assim querem e desejam. Este tipo de comprometimento está relacionado com a identificação do indivíduo com a organização, mantendo este, uma relação satisfatória com a mesma (Allen e Meyer, 1990).

No comprometimento instrumental ou *continuance commitment* existe um sentimento de necessidade do indivíduo em continuar na organização, podendo-se tornar um prejuízo para a sua vida pessoal, caso deixe a organização, isto é, o indivíduo possui um sentimento de obrigação de continuar na organização. Este tipo de comprometimento está relacionado com a conformidade, ou seja, o indivíduo adota atitudes e comportamentos com o objectivo de receber alguma recompensa (Allen e Meyer, 1990).

No comprometimento normativo ou *normative commitment* o indivíduo possui um sentimento de obrigação de continuar na organização. Este tipo de comprometimento está relacionado com a obrigação moral do indivíduo permanecer na organização (Allen e Meyer, 1990).

O quadro seguinte faz a caracterização das três componentes do C.O. mais retratadas na literatura.

Quadro 1: Caracterização dos três tipos de Comprometimento Organizacional

Componentes do Comprometimento	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afectivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado á organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigaçao

Fonte: Quadro adaptado de Rego & Souto (2004a)

Segundo Allen e Meyer, (1996) as três componentes do C.O. geram diferentes reacções atitudinais e comportamentais. Dado que o comprometimento afectivo baseia-se num vínculo emocional com a organização, é provável, segundo Organ e Paine (2000) cit. in Rego, Cunha e Souto (2007) que as pessoas mais afectivamente comprometidas estejam mais motivadas para contribuir para o desempenho da organização, apresentem menor *turnover* ou rotatividade, menor absentismo e adoptem um comportamento de cidadania organizacional. Logo, é provável que os indivíduos com um comprometimento instrumental mais forte, não sintam qualquer propensão a darem à organização mais do que aquilo a que estão obrigadas. Finalmente, é provável que as pessoas que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização (comprometimento normativo) tendam a adoptar comportamentos positivos.

Interessa, agora, compreender a forma como cada componente tende a desenvolver-se no indivíduo.

Allen e Meyer (1996) indicam que o comprometimento afectivo desenvolve-se quando: (1) o indivíduo sente que a organização o trata de modo justo e o respeita, (2) tem confiança na organização e nos seus líderes, (3) obtém satisfação no trabalho, (4) considera que os valores da organização têm uma orientação, (5) sente que existe consonância entre os seus objectivos e os da organização e (6) a organização assume comportamentos socialmente responsáveis.

O comprometimento instrumental desenvolve-se quando o indivíduo reconhece que, se sair da organização, perderá o investimento feito e/ou não tem alternativas de emprego noutra organização (Allen e Meyer, 1996).

O comprometimento normativo tende a desenvolver-se quando o indivíduo: (1) se sente satisfeito no trabalho, (2) percebe que a organização fomenta valores que ele próprio possui, (3) verifica que os seus líderes são de confiança e (4) percebe que a organização adota políticas de recursos humanos que o valorizam como pessoa e não como mero instrumento ou recurso (Allen e Meyer, 1996).

O modelo do C.O. de Allen e Meyer prevê que as três componentes sejam independentes entre si. Todavia, alguns estudos têm posto em destaque relações entre as três. Nascimento et al. (2008) tentaram validar o modelo C.O para o contexto português, mas os resultados não permitiram a validação, devido a terem encontrado uma relação positiva entre a componente instrumental e a normativa de .48, e uma relação negativa entre a componente afectiva e a instrumental de -.51. Contudo, os resultados permitiram validar as três escalas, mas houve a necessidade de eliminar alguns dos itens originais. No contexto português, a ausência de relações entre o comprometimento afectivo, instrumental e normativo é confirmada por Rego & Souto, 2004a, 2004b; Rego, Cunha & Souto, 2007.

Garcia (2007) analisou a relação existente entre o C.O. e o desempenho no trabalho, em agências bancárias no Brasil, concluindo que os funcionários com altos níveis de comprometimento afectivo e instrumental apresentam desempenhos mais elevados, caracterizando-se pelo sentimento de pertença e identificação com os valores da organização.

Luchak & Gellatly (2007) compararam as relações entre o comprometimento afectivo e o comprometimento instrumental com os resultados do trabalho (*turnover* ou rotatividade, absentismo e desempenho), observados em três ambientes diferentes. Concluíram que o comprometimento afectivo está mais fortemente relacionado com os resultados do trabalho, nomeadamente, *turnover*, absentismo e desempenho, do que o comprometimento instrumental.

Batista (2005) analisou a relação entre o comprometimento profissional e as dimensões do C.O. dos docentes de uma instituição de ensino superior. Os resultados revelaram que as dimensões do C.O. – afectiva, instrumental e normativa – se encontravam correlacionadas com o comprometimento profissional.

Morais (2005) apresentou um estudo baseado na relação entre o comprometimento organizacional e a motivação dos professores de uma instituição de ensino superior. Concluiu a existência de uma correlação entre o comprometimento afectivo e a motivação intrínseca de .37, e uma correlação entre o comprometimento instrumental e a motivação extrínseca de .31. Ao encontro desta conclusão vai, Meyer e Allen (2002), que afirmam que quanto maior o nível de C.O. maior é a motivação e Becker (1992) cit. in Moraes (2005) encontrou relações entre motivação e C.O.

Moraes, Godoi & Batista (2005) fizeram um resumo de estudos sobre C.O., de 1994 a 2003, realizados no Brasil e concluíram que o C.O. possui uma relação directa: (1) com o tempo de serviço, ou seja, quando maior é a antiguidade na organização maior é o comprometimento, (2) com a autonomia e a identificação com o conteúdo do trabalho, e (3) com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Medeiros (2003) tentou identificar relações entre as características organizacionais (estrutura organizacional, sistemas de recursos humanos, filosofia e valores organizacionais), comprometimento organizacional e desempenho organizacional, num grupo de Hotéis. Os resultados mostraram: (1) uma relação significativa entre as três características organizacionais e as dimensões do C.O., e (2) uma relação significativa entre as dimensões do C.O. e o desempenho, sugerindo que o comprometimento é um preditor do desempenho organizacional.

Rego (2002), debruçou-se sobre a reacção dos professores universitários em matéria de comprometimento organizacional afectivo, perante as percepções de justiça que projectam sobre a vida académica. Os resultados mostraram que os professores com percepções mais positivas denotam níveis superiores de comprometimento afectivo com a sua instituição.

O indivíduo que está motivado e comprometido identifica-se e adere aos objectivos e valores da organização para quem trabalha. É capaz de exercer algum esforço e adoptar comportamentos, especialmente, sentido de responsabilidade e trabalho suplementar, para ajudar a organização a atingir os seus objectivos. Uma das grandes preocupações das organizações, nos tempos que correm, é a de conseguir seleccionar e manter, no seu quadro de pessoal, indivíduos competentes, dedicados, e principalmente, envolvidos com os problemas da organização, ou seja, as organizações, hoje em dia, buscam pessoas que não trabalham só pelo salário ou por benefícios imediatos, mas trabalham pelo prazer, pelo significado que o trabalho tem para a sua vida.

CAPÍTULO 3

PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Com base na revisão da literatura verifica-se que a motivação é uma variável com forte relação com o desempenho organizacional, pelo que é decisivo que os gestores conheçam as necessidades dos trabalhadores e compreendam o que os leva a agir de forma motivada. Verificou-se também que os estudos, sobre a temática em questão, na instituição policial são muito escassos. Neste sentido, torna-se pertinente conhecer o nível de motivação existente e as principais dimensões motivadoras dos profissionais de Polícia da UEP.

Tendo em conta as características da UEP, pretende-se também averiguar se existem diferenças, com base no tipo de funções desempenhadas, na antiguidade, na Subunidade e na posição hierárquica.

Por outro lado, alguns estudos apontam para uma relação positiva e significativa entre motivação e comprometimento organizacional, sendo o comprometimento uma variável muito relevante para um conjunto de resultados organizacionais, como *turnover* ou rotatividade, absentismo, desempenho no trabalho e comportamento de cidadania organizacional. Por esta razão, torna-se igualmente pertinente estudar melhor a relação entre motivação e comprometimento organizacional, nomeadamente, entre motivação intrínseca e comprometimento afectivo e motivação extrínseca e comprometimento instrumental.

Com base na revisão efectuada, a questão suscitada é saber se existe uma relação entre as principais dimensões da motivação no trabalho e o comprometimento organizacional dos profissionais de Polícia da UEP.

3.1. Objectivos do estudo

Neste contexto surgem como objectivos deste estudo:

1. Avaliar o nível de motivação no trabalho e o nível de comprometimento organizacional dos profissionais de Polícia da UEP.

2. Verificar a relação entre as principais dimensões da motivação no trabalho e o comprometimento organizacional dos profissionais de Polícia da UEP.
3. Tendo em conta as características da UEP, pretende-se averiguar a existência de diferenças com base no tipo de funções desempenhadas, antiguidade, subunidade e posição hierárquica, relativamente aos níveis de motivação e comprometimento organizacional.

3.2. Hipóteses

A revisão da literatura efectuada suscita as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Os profissionais de Polícia da UEP com maior nível de motivação têm um maior nível de comprometimento organizacional.

H2: Os profissionais de Polícia da UEP com maior nível de motivação intrínseca têm um maior nível de comprometimento afectivo.

H3: Os profissionais de Polícia da UEP com maior nível de motivação extrínseca têm um maior nível de comprometimento instrumental.

II - METODOLOGIA

A fase metodológica, em investigação segue-se à conceptualização da temática em estudo, com o objectivo de apresentar o tipo de estudo e a estrutura esquemática do trabalho. Segundo Fortin (1999:372), a metodologia refere-se ao “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica”. Para a mesma autora, de todos os métodos de aquisição de conhecimentos, a investigação científica é o método mais rigoroso e mais aceitável, uma vez que assenta num processo racional. O que o distingue dos outros métodos é o facto de poder ser corrigido de acordo com a sua progressão, e recolocar em questão tudo o que ele propõe.

Neste capítulo pretende-se fazer uma descrição da população e amostra estudada, do tipo de estudo, do instrumento de colheita de dados, bem como de todos os procedimentos utilizados na aplicação, distribuição e recolha do questionário.

1. População e Amostra

A descrição da população e da amostra fornece uma ideia sobre a eventual generalização dos resultados. Para Fortin (1999:373) população é o “conjunto de todos os sujeitos ou outros elementos de um grupo bem definido tendo em comum uma ou várias características semelhantes e sobre o qual assenta a investigação.”

Definiu-se como população alvo todos os profissionais de Polícia da Unidade Especial de Polícia (UEP) da Polícia de Segurança Pública (PSP).

A PSP compreende a Direcção Nacional, as unidades de polícia e os estabelecimentos de ensino policial. A UEP encontra-se enquadrada nas unidades de polícia e é constituída organicamente pelas seguintes Subunidades operacionais: (1) Corpo de Intervenção (CI), (2) Grupo de Operações Especiais (GOE), (3) Corpo de Segurança Pessoal (CSP), (4) Centro de Inactivação de Explosivos e Segurança em Subsolo (CIESS) e (5) o Grupo Operacional Cinotécnico (GOC) (Cfr. artigos 17.º, 19.º e 41.º da LOPSP).

A UEP foi criada com a publicação da Lei nº 57/2007 de 31 de Agosto, sendo “uma unidade especialmente vocacionada para operações de manutenção e restabelecimento da ordem pública, resolução e gestão de incidentes críticos, intervenção tática em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e risco, segurança de instalações sensíveis e de grandes eventos, segurança pessoal dos membros dos órgãos de

soberania e de altas entidades, inactivação de explosivos e segurança em subsolo e aprontamento e projecção de forças para missões internacionais” (Cfr. artigo 40.º da LOPSP), que assegura o enquadramento administrativo das cinco Subunidades especiais da PSP. É ainda constituída pelo pessoal do Apoio (pessoal policial com funções administrativas e logísticas), ou seja, pessoal não operacional.

A UEP entrou em funcionamento em 5 de Maio de 2008, tendo por objectivo melhorar a operacionalidade da PSP e rentabilizar os recursos humanos e financeiros. É equiparada a um Comando Distrital de Polícia, tem uma estrutura de comando único, integra todas as valências especiais da PSP e actua em reforço do dispositivo territorial da PSP.

Ao nível das Subunidades da UEP, pode-se dizer que o CI é “uma unidade de reserva à ordem do Director Nacional, especialmente preparada e destinada a ser utilizada em acções de manutenção e reposição de ordem pública, combate a situações de violência concertada e colaboração com os comandos no patrulhamento em condições a definir por despacho do Director Nacional” (Cfr. artigo 42.º da LOPSP). É considerada uma Subunidade polivalente, devido às suas actuais missões policiamentos desportivos, acompanhamento de claque com maior risco e dimensão, apoio a operações tipo rusga, apoio a operações de fiscalização de estabelecimentos, apoio a operações em feiras e mercados, reforço de segurança em eventos (festivais e/ou concertos musicais), manifestações de grande dimensão ou risco, realização de entradas em imóveis e buscas de segurança, realização de perímetros de segurança em operações de buscas, segurança a instalações diplomáticas, segurança a julgamentos de risco e patrulhamento.

O CI, assim chamado, só existe desde 5 de Abril de 1977 (data da sua criação, através do D.L. n.º 131/77). No entanto, existiram corpos especialmente vocacionados para a manutenção e reposição da ordem pública que, inequivocamente, estiveram na origem destas – as companhias móveis.

O GOE “constitui uma força de reserva da PSP, à ordem do Director Nacional, destinada, fundamentalmente a combater situações de violência concertada, cuja resolução ultrapasse os meios normais de actuação” (Cfr. artigo 43.º da LOPSP). Esta Subunidade pode ainda colaborar com outras forças policiais na manutenção da ordem pública, na acção contra outras actividades criminais, na protecção de instalações, na segurança de altas entidades e no combate a situações de terrorismo em todo o território nacional. Além destas missões, o GOE auxilia a Polícia Judiciária em certas operações, complementa o

CSP em certas visitas oficiais, em eventos importantes, sempre que o grau de perigosidade o justifique. No estrangeiro, participa em treinos, demonstrações, acções de formação e em missões de protecção de instalações diplomáticas portuguesas.

Esta Subunidade surge oficialmente em 1982, na efervescência das acções terroristas das FP-25 com o principal objectivo de combater esta organização. Mas a sua criação emerge com D.L. n.º 506/79 de 24 de Dezembro. Este Decreto-Lei atribui-lhe especificamente a competência de intervenção em situações de sequestro ou tomada de reféns e terrorismo em todo o território nacional. É dotada de profissionais com elevada formação técnica e tática, e tem nos seus quadros uma unidade central de negociação preparada para intervir nos denominados incidentes tático policiais.

O CSP “é uma força especialmente preparada e vocacionada para segurança pessoal de altas entidades, membros de órgãos de soberania, protecção policial de testemunhas ou outros cidadãos sujeitos a ameaças, no âmbito das atribuições da PSP” (Cfr. artigo n.º 44 da LOPSP). Nasceu como grupo especial da PSP, em 1976, com a instauração do regime democrático em Portugal, composto por equipas mistas de elementos policiais e militares.

A segurança pessoal em Portugal, apesar de há muito ser assegurada, é com o D.L. n.º 321/94 de 29 de Dezembro, que cria o CSP, passando a ser uma atribuição exclusiva da PSP, em todo o território nacional.

Esta Subunidade é constituída por equipas de reconhecimento e pesquisa, e equipas de contra-vigilância. Na área da segurança pessoal, compete ainda garantir, em situações especiais, a segurança interna de instalações oficiais.

O CIESS “é um núcleo de direcção e formação técnica da especialidade de detecção e inactivação de engenhos explosivos e de segurança no subsolo” (Cfr. artigo n.º 45 da LOPSP). Como subunidade surgiu em 2000, embora já com o D.L. n.º 145/98 de 23 de Maio, tenha criado a especialidade de pesquisa em subsolo na PSP.

Esta subunidade é constituída por equipas de segurança em subsolo, equipas de inactivação de explosivos, e um laboratório de apoio que permitem desencadear acções preventivas e reactivas nestas áreas da segurança. Estas equipas encontram-se distribuídas pelos vários Comandos Metropolitanos, Regionais e Distritais.

O GOC “é uma subunidade especialmente preparada e vocacionada para a aplicação de canídeos no quadro de competências da PSP” (Cfr. artigo n.º 46 da LOPSP). Esta Subunidade até à publicação da Lei orgânica n.º 57/2007 de 31 de Agosto da PSP pertencia organicamente ao CI, passando a partir desta publicação, a ser uma subunidade autónoma,

integrando as cinco estruturas operacionais da PSP, ficando enquadrada administrativamente na UEP.

Os meios cinotécnicos são utilizados nas seguintes vertentes: (1) policiamento e manutenção de ordem pública, (2) busca de matérias explosivas, (3) busca de produtos estupefacientes e (4) busca e salvamento de pessoas. Actualmente os canídeos estão a ser utilizados em intervenções tácticas e detecção de armas de fogo. No plano internacional, tem participado em acções de buscas e salvamentos.

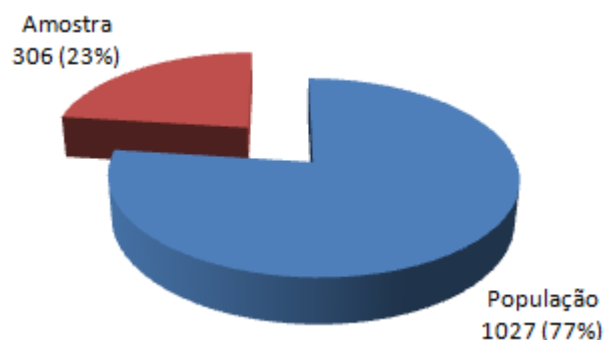
A população em estudo é constituída por 1027 elementos policiais, divididos pelas cinco Subunidades e pelo Apoio da UEP (dados fornecidos pelo Núcleo de Recursos Humanos da UEP em 4 de Fevereiro de 2010).

Na impossibilidade de estudar toda a população, nesta investigação, vai-se debruçar sobre uma amostra, entendendo-se por amostra, um conjunto de sujeitos retirados de uma população. Fortin (1999:202) diz que uma amostra é “o subconjunto da população ou de um grupo de sujeitos que faz parte de uma mesma população”. A amostra deve ser representativa da população visada, isto é, as características da população devem estar presentes na amostra seleccionada.

Para isso, recorre-se a técnicas de amostragem, que são processos de escolha de uma parte da população que se pretende que a represente. A técnica escolhida foi o tipo de amostragem aleatória estratificada, ou seja, trata-se de um processo de escolha segundo o qual cada elemento, dos seis estratos da população estudada, tem a mesma probabilidade de ser escolhido para fazer parte da amostra (Martinez & Aristides, 2008). Segundo os mesmos autores, o processo aleatório garante, à partida, maior probabilidade dos elementos escolhidos serem, de facto, representativos da população, dado que não existe enviesamento da selecção.

A amostra é constituída por 306 elementos policiais pertencentes ao efectivo da UEP, representando 23% da população estudada (Gráfico 1). Do total da amostra obtida, 100 elementos pertencem ao CI, 46 ao GOE, 61 ao CSP, 25 ao CIEXSS, 16 ao GOC e 58 ao Apoio da UEP.

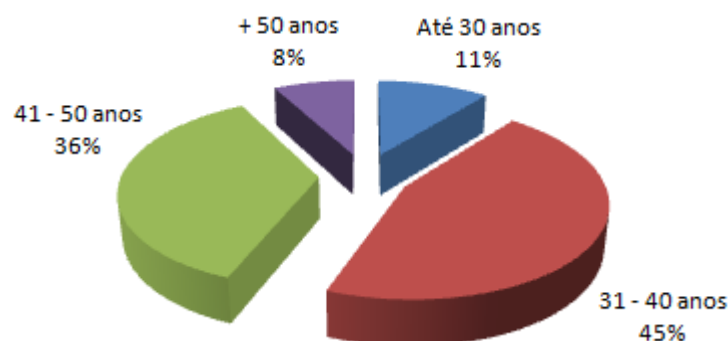
Gráfico 1: População e Amostra estudada



Importa agora dar seguimento à análise gráfica dos resultados obtidos a partir do tratamento efectuado às respostas da primeira parte do questionário, permitindo caracterizar os indivíduos inquiridos quanto à idade, género, estado civil, habilitações literárias, tempo de serviço, Subunidade a que pertencem, categoria profissional e funções desempenhadas.

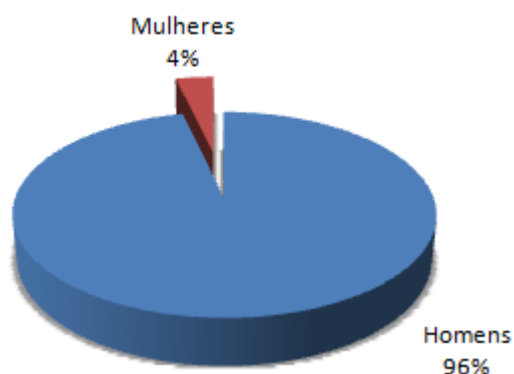
A análise do gráfico 2, indica que a amostra é constituída por 45% de elementos com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos, seguido de 36% de elementos com idades entre os 41 e os 50 anos, 11% com idade até aos 30 anos e 8% com idade superior a 50 anos. Isto quer dizer que se está perante uma amostra com uma média de idade que ronda os 39,4 anos, e em que, o elemento mais novo tem 24 anos e o mais velho tem 56 anos.

Gráfico 2: Caracterização da amostra por idade



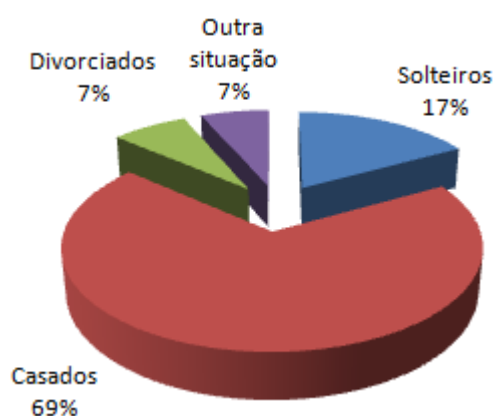
Considerando o género (Gráfico 3), a amostra é constituída por 4% de elementos policiais do sexo feminino e 96% do sexo masculino. Este número reduzido de elementos femininos está relacionado com a sua não admissão nas Subunidades especiais da PSP, exceptuando o CSP e o Apoio da UEP.

Gráfico 3: Caracterização da amostra por género



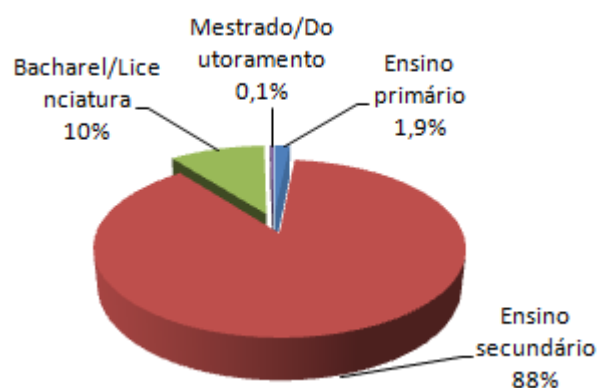
Em relação ao estado civil (Gráfico 4), pode-se verificar que mais de metade dos inquiridos são casados (69%), 17% são solteiros, enquanto os divorciados e outra situação que não as anteriores são 7% cada.

Gráfico 4: Caracterização da amostra por estado civil



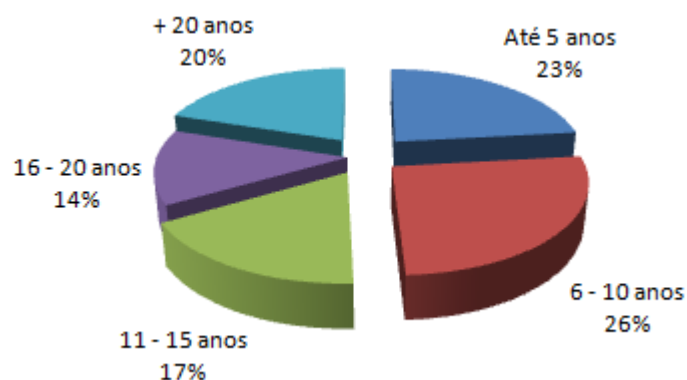
Relativamente às habilitações literárias (Gráfico 5), do total da amostra, 88% dos elementos possuem o ensino secundário, 10% possuem o grau de bacharel/licenciatura, 1,9% o ensino primário e 0,1% possuem o grau de mestrado/doutoramento.

Gráfico 5: Caracterização da amostra por habilitações literárias



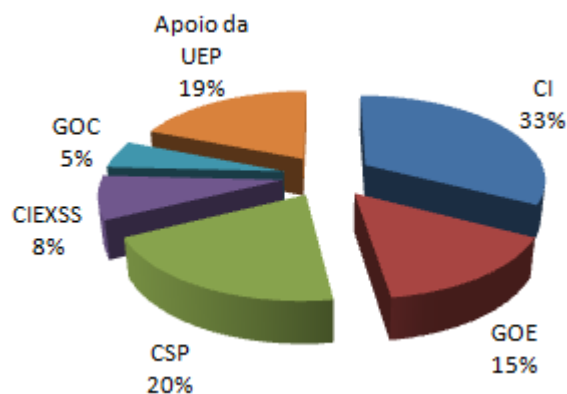
No que concerne ao tempo de serviço (Gráfico 6), dos 306 inquiridos, 49% têm menos de 10 anos e 51% têm mais de 10 anos.

Gráfico 6: Caracterização da amostra por tempo de serviço



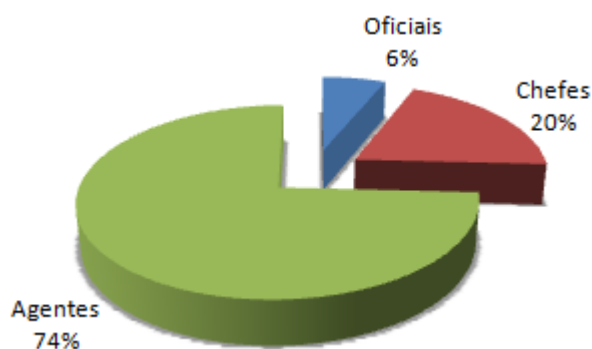
No que respeita à Subunidade onde os inquiridos prestam serviço (Gráfico 7), pode-se dizer que, 33% da amostra pertence ao CI, 20% ao CSP, 19% ao Apoio da UEP, 15% ao GOE, 8% ao CIEXSS e 5% ao GOC.

Gráfico 7: Caracterização da amostra por Subunidade



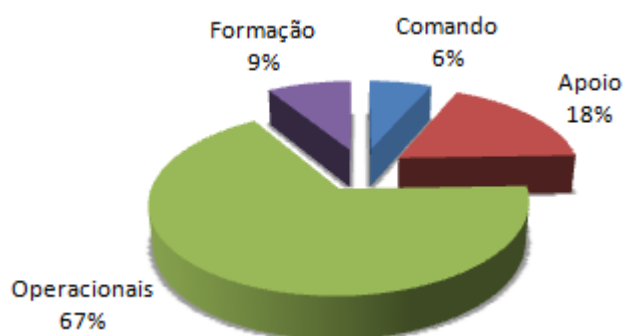
Relativamente à categoria profissional (Gráfico 8), pode-se verificar que a amostra é constituída na sua maioria por Agentes (74%), seguido por 20% de Chefes e 6% de Oficiais.

Gráfico 8: Caracterização amostra por categoria profissional



Analisando o gráfico 9, verifica-se que, mais de metade da amostra tem funções Operacionais (67%), 18% tem funções de Apoio, 9% tem funções de Formação e 6% tem funções de Comando.

Gráfico 9: Caracterização da amostra por tipo de funções desempenhadas



2. Tipo de Estudo

A cada tipo de estudo, corresponde um desenho de investigação que especifica as linhas de acção, que serão necessárias para obter respostas válidas, aos objectivos de investigação e às hipóteses formuladas. Assim, e atendendo a Fortin (1999:133), o “tipo de estudo descreve a estrutura utilizada segundo os objectivos de investigação visem descrever variáveis ou grupos de sujeitos, explorar ou examinar relações entre variáveis ou verificar hipóteses de causalidade”.

O estudo de investigação enquadra-se numa investigação quantitativa, devido ao desenho de investigação contemplar a utilização de procedimentos estatísticos para chegar aos resultados, cujo objectivo é descrever e verificar relações entre as variáveis e examinar as mudanças operadas na variável dependente após a manipulação das variáveis independentes. Assim sendo, o presente estudo com abordagem quantitativa permite quantificar a relação existente entre as principais dimensões motivacionais e o comprometimento organizacional dos profissionais de polícia da UEP.

Para se dar uma resposta cabal à questão orientadora do estudo, decidiu-se realizar um estudo do tipo correlacional, em que o investigador verifica a natureza das relações que existem entre as variáveis. Este tipo de estudo necessita que as amostras sejam representativas da população estudada, de maneira que os resultados sejam generalizáveis à população (Fortin, 1999).

3. Instrumento de recolha de dados

Após estar definida a população e seleccionada a amostra, foi necessária a elaboração do instrumento de colheita de dados. Para Polit & Hungler (1995), um instrumento de colheita de dados deve ser constituído por um conjunto de questões, a fim de recolher a informação necessária, válida e pertinente à realização do trabalho de investigação. Para as mesmas autoras, sem métodos de qualidade para a recolha dos dados, a precisão e a validade das conclusões da pesquisa podem facilmente ser colocadas em causa.

Pode-se afirmar, que os instrumentos de colheita de dados são ferramentas utilizadas pelo investigador para reunir a informação que procura, para dar resposta aos objectivos da investigação. Tendo em conta o tipo de estudo, os objectivos a atingir e as características da amostra, resolvemos utilizar como instrumento de colheita de dados o

questionário. Para Bell (2002:25) “ o objectivo de um questionário é obter informação que possa ser analisada, extrair modelos de análise e tecer comparações”, obtendo respostas de um grande número de indivíduos às mesmas perguntas “... de modo que o investigador possa descrevê-las, compará-las e relacioná-las e demonstrar que certos grupos possuem determinadas características.”

Escolheu-se como parte integrante do instrumento de recolha de dados, uma Escala tetrafactorial da motivação no trabalho, da autoria de Ferreira et al. (2006). Esta escolha deveu-se às características e qualidade apresentadas por este instrumento, nomeadamente: (1) o facto de ser uma escala concebida para a população portuguesa, (2) apresentar bons índices de consistência interna (valores entre .72 e .85), (3) medir três dimensões da motivação no trabalho e uma dimensão do comprometimento organizacional verificadas por análise factorial e (4) a sua construção se basear nas teorias mais retratadas na literatura - a Teoria da Organização do Trabalho de Hackman e Oldham, a Teoria das Necessidades Apreendidas de David McClelland, a Teoria Goal Setting de Locke e Latham e o Modelo de Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer.

O questionário (Anexo II) é constituído por 39 questões, composto por duas partes, sendo que a primeira é constituída por 11 questões, as 8 primeiras têm o objectivo de obter a caracterização sócio demográfica dos inquiridos, nomeadamente, a sua idade, sexo, estado civil, habilitações literárias, tempo de serviço, Subunidade onde presta serviço, posição hierárquica e tipo de funções desempenhadas. As 3 últimas questões, desta primeira parte, visam saber o que mais motiva e desmotiva os profissionais de Polícia e qual o seu nível de motivação no trabalho. Nesta primeira parte são utilizadas questões abertas e fechadas, sendo que a última questão utiliza uma escala tipo Likert, que varia entre 1-Totalmente motivado e 5-Totalmente desmotivado.

Na segunda parte utilizou-se a Escala tetrafactorial da autoria de Ferreira et al. (2006), composta por 28 questões fechadas de múltipla escolha, que faz uso de uma escala tipo Likert, que segundo Fortin (1999:368) “permite a um sujeito exprimir em que medida está de acordo ou desacordo com cada um dos enunciados propostos”, com cinco tipos de respostas alternativas (1-Discordo totalmente, 2-Discordo, 3-Não discordo nem concordo, 4-Concordo, 5-Concordo totalmente), através da qual os inquiridos devem indicar o seu grau de concordância ou discordância com a informação apresentada.

A Escala é constituída por quatro subescalas: “organização do trabalho”, “desempenho” e “realização e poder” que avaliam a motivação no trabalho, e a subescala

“envolvimento” que avalia o comprometimento organizacional. Os itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25 medem a subescala “organização do trabalho”, os itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26 estão associados à subescala “desempenho”. As questões 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27 avaliam a subescala “realização e poder”. Por último, os itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28, medem o “envolvimento” com a organização. De referir que dos 28 itens que compõem a escala, os itens 8, 20 e 28 encontram-se formulados na negativa, pelo que devem ser invertidos.

De acordo com as hipóteses lançadas, atribuiu-se outra denominação às quatro subescalas: “organização do trabalho” para “conteúdo do trabalho”, “desempenho” para “resultados”, “realização e poder” para “estatuto”, e “envolvimento” para “comprometimento”. Decidiu-se analisar as variáveis conteúdo do trabalho, resultados e estatuto, separadamente da variável comprometimento. Associamos a variável “conteúdo do trabalho” à motivação intrínseca e as variáveis “resultados” e “estatuto” à motivação extrínseca. Relativamente ao comprometimento, dividimo-lo em comprometimento afectivo (itens 4, 8, 12 e 24) e comprometimento instrumental (itens 16, 20 e 28).

4. Procedimentos

Antes da aplicação do questionário foi feito um pedido de autorização (Anexo I), para se poder aplicar o referido instrumento de recolha de dados, ao Sr. Comandante da UEP, sendo concedido a autorização e difundida pelas cinco Subunidades.

Após a elaboração do questionário, no sentido de se verificar a sua operacionalidade, este foi submetido a um pré-teste, que segundo Fortin (1999:253) “consiste no preenchimento do questionário por uma pequena amostra que reflita a diversidade da população visada (10 a 30 elementos) a fim de verificar se as questões são bem compreendidas”, desta forma é permitido corrigir ou modificar o questionário, resolver problemas imprevistos e verificar a redacção e a ordem das questões.

Foi realizado um pré-teste a 24 elementos policiais da UEP, após a sua aplicação e análise dos resultados, não houve necessidade de alterar, passando o mesmo a questionário definitivo.

Antes da aplicação do instrumento de recolha de dados foi realizado, pelo investigador, contactos informais com os respectivos Comandantes de cada Subunidade, informando-os do que se pretendia com o estudo, e questioná-los da melhor forma e altura para aplicação do questionário ao efectivo da sua Subunidade.

O questionário foi aplicado ao pessoal com funções policiais da UEP, das cinco Subunidades e do Apoio da UEP, entre o dia 6 de Janeiro e o dia 5 de Fevereiro 2010. Procedeu-se à sua aplicação, em sala de aula, no CIEXSS, no GOE, no GOC e no Apoio da UEP com a presença do investigador. No CI e no CSP, devido especificidade do serviço, não foi possível aplicar o questionário em sala de aula, sendo entregue aos inquiridos, através dos seus chefes directos e posteriormente recolhidos.

Antes da aplicação do questionário, os inquiridos foram informados, dos objectivos do estudo, da confidencialidade das respostas, do anonimato (da não colocação do nome no questionário) e da forma de preenchimento do mesmo.

Para analisarmos os dados quantitativos obtidos através do instrumento de colheita de dados, utilizou-se o programa informático Statistical Package Social Sciences - SPSS 18.0, onde se procedeu à análise descritiva e ao teste de hipóteses.

A análise quantitativa foi realizada da seguinte forma: inicialmente analisou-se a fiabilidade da escala através do Alpha Cronbach; em seguida fez-se a frequência e a percentagem de respostas aos vários itens/factores do questionário, e a análise descritiva, através do cálculo da média, do desvio padrão e da correlação das variáveis da motivação (conteúdo do trabalho, resultados e estatuto) e do comprometimento (comprometimento afectivo e instrumental). Por último testamos as hipóteses, nomeadamente da existência de relações significativas entre as variáveis.

Para analisarmos as diferenças entre grupos relativamente aos níveis de motivação e comprometimento organizacional o procedimento utilizado foi a análise de variância, complementada por teste de comparação múltiplas à posterior de Scheffe.

III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

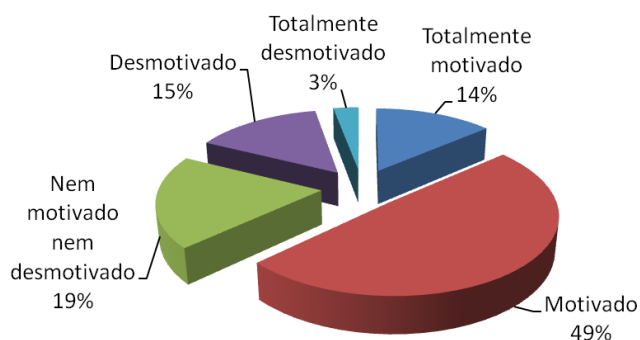
Neste capítulo apresenta-se os dados obtidos da aplicação do questionário aos profissionais de Polícia a prestar serviço na UEP. Os dados serão apresentados através de gráficos e tabelas. Do tratamento dos dados será possível tirar conclusões que ajudarão a dar resposta aos objectivos e consequentes hipóteses.

1. Análise e Discussão das Variáveis em estudo

O estudo realizado permitiu, caracterizar a motivação no trabalho e aferir a relação existente entre as principais dimensões da motivação e o comprometimento organizacional dos profissionais de Polícia da UEP.

Relativamente ao nível de motivação, os profissionais de Polícia da UEP, encontram-se motivados no trabalho que desempenham (Gráfico 10), uma vez que, 63% dos inquiridos encontram-se motivados ou totalmente motivados, enquanto que 18% consideram-se desmotivados ou totalmente desmotivados. Os nem motivados nem desmotivados ascendem aos 19%.

Gráfico 10: Nível de motivação no trabalho



No presente estudo, foram consideradas quatro subescalas (conteúdo do trabalho, resultados, estatuto e comprometimento). A fim de avaliar a fidelidade da escala da motivação no trabalho utilizou-se o método de consistência interna com recurso ao Alfa de Cronbach.

O valor obtido para a escala da motivação (Tabela 1) foi de .84, pelo que se pode dizer que, a escala, possui uma boa consistência interna.

Tabela 1: Consistência interna das subescalas do questionário de Motivação e C.O.

Subescalas	Nº itens	Alfa de Cronbach
Conteúdo do Trabalho	7	.73
Resultados	7	.65
Estatuto	7	.68
Comprometimento	7	.63
Total	28	.84

As tabelas 2, 3, 4 e 5 apresentam as frequências e as percentagens dos cinco tipos de respostas aos itens/factores das subescalas conteúdo do trabalho, resultados, estatuto e comprometimento. Os itens/factores com maior número de respostas encontram-se a negrito.

Após a análise das respostas dos inquiridos verifica-se que: (1) 94,4% consideram que os seus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar, (2) 87,6% sentem-se motivados quando o seu trabalho é elogiado pelos seus superiores, (3) 84,3% consideram que ter perspectivas de carreira é importante para a sua motivação, (4) 81,7% consideram que as tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das suas funções, (5) 78,4% identifica-se com a função que desempenha, (6) 75,9% consideram que existe um ambiente de cooperação entre colegas, (7) 75,2% desenvolve estratégias para alcançar as suas metas, (8) 74,8% sentem-se insatisfeitos com a sua remuneração e (9) 65,4% gostariam de desempenhar funções com maior responsabilidade.

Tabela 2: Frequências e percentagens das respostas obtidas aos itens da subescala Conteúdo do Trabalho

Itens		1	2	3	4	5	Total
Conteúdo do Trabalho	1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	9 2,9%	65 21,2%	98 32%	118 38,6%	16 5,2%	306 100%
	5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	10 3,3%	20 6,5%	62 20,3%	156 51%	58 19%	306 100%
	9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração	108 35,3%	121 39,5%	57 18,6%	19 6,2%	1 0,3%	306 100%
	13. O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.	17 5,6%	34 11,1%	86 28,1%	126 41,1%	43 14,1%	306 100%
	17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	70 22,9%	80 26,1%	77 25,2%	70 22,9%	9 2,9%	306 100%
	21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	10 3,3%	14 4,6%	50 16,3%	159 52%	73 23,9%	306 100%
	25. A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.	25 8,2%	64 20,9%	104 34%	93 30,4%	20 6,5%	306 100%

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Nem discordo nem concordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Tabela 3: Frequências e percentagens das respostas obtidas aos itens da subescala Resultados

Resultados	Itens	1	2	3	4	5	Total
	2. Considero que as avaliações periódicas me motivam.	62	71	80	81	12	306
		20,3%	23,2%	26,1%	26,5%	3,9%	100%
	6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	25	41	81	130	29	306
		8,2%	13,4%	26,5%	42,5%	9,5%	100%
	10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	13	38	73	155	27	306
		4,2%	12,4%	23,9%	50,7%	8,8%	100%
	14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.	20	27	81	147	31	306
		6,5%	8,8%	26,5%	48%	10,1%	100%
	18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	4	12	60	189	41	306
		1,3%	3,9%	19,6%	61,8%	13,4%	100%
	22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	6	13	37	172	78	306
		2,0%	4,2%	12,1%	56,2%	25,5%	100%
	26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho	16	42	135	94	19	306
		5,2%	13,7%	44,1%	30,7%	6,2%	100%

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Nem discordo nem concordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente

Tabela 4: Frequências e percentagens das respostas obtidas aos itens da subescala Estatuto

Estatuto	Itens	1	2	3	4	5	Total
	3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	8	14	26	131	127	306
		2,6%	4,6%	8,5%	42,8%	41,5%	100%
	7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	6	14	86	142	58	306
		2,0%	4,6%	28,1%	46,4%	19,0%	100%
	11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	2	6	48	176	74	306
		0,7%	2,0%	15,7%	57,5%	24,2%	100%
	15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	5	12	50	165	74	306
		1,6%	3,9%	16,3%	53,9%	24,2%	100%
	19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional.	22	40	78	117	49	306
		7,2%	13,1%	25,5%	38,2%	16,0%	100%
	23. Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	39	74	105	68	20	306
		12,7%	24,2%	34,3%	22,2%	6,5%	100%
	27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	4	6	28	157	111	306
		1,3%	2%	9,2%	51,3%	36,3%	100%

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Nem discordo nem concordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente

Tabela 5: Frequências e percentagens das respostas obtidas aos itens da subescala Comprometimento

Comprometimento	Itens	1	2	3	4	5	Total
	4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	----	16	30	174	86	306
		----	5,2%	9,8%	56,9%	28,1%	100%
	8. Considero o meu trabalho monótono.	108	107	55	28	8	306
		35,3%	35%	18%	9,2%	2,6%	100%
	12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	9	33	90	144	30	306
		2,9%	10,8%	29,4%	47,1%	9,8%	100%
	16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	2	4	11	157	132	306
		0,7%	1,3%	3,6%	51,3%	43,1%	100%
	20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	18	51	57	133	47	306
		5,9%	16,7%	18,6%	43,5%	15,4%	100%
	24. Identifico-me com a função que desempenho.	3	16	47	160	80	306
		1,0%	5,2%	15,4%	52,3%	26,1%	100%
	28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	12	18	82	105	89	306
		3,9%	5,9%	26,8%	34,3%	29,1%	100%

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Nem discordo nem concordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente

A tabela 6 apresenta as médias, os desvios padrão e as correlações das variáveis da motivação e do comprometimento organizacional. As três variáveis da motivação (conteúdo do trabalho, resultados e estatuto) encontram-se positivamente correlacionadas com o comprometimento organizacional.

Uma análise detalhada permite verificar que o valor médio das respostas para a variável conteúdo do trabalho foi de 3.13, com um desvio padrão de .61; para a variável resultados foi de 3.42, com um desvio padrão de .55; para a variável estatuto foi de 3.77, com um desvio padrão de .54; para a variável motivação (que engloba a três variáveis anteriores) foi de 3.44, com um desvio padrão de .46; para o comprometimento afectivo foi de 3.87, com um desvio padrão de .58; para o comprometimento instrumental foi de 3.04, com um desvio padrão de .55 e para o comprometimento organizacional (que engloba o comprometimento afectivo e instrumental) foi de 3.61, com um desvio padrão de .46.

Os resultados mostram que as variáveis resultados e conteúdo do trabalho se encontram fortemente correlacionadas ($r=.51, p<.001$), que existe uma correlação positiva e moderada entre as variáveis estatuto e conteúdo do trabalho ($r=.39, p<.001$), que as variáveis estatuto e resultados se encontram fortemente correlacionadas ($r=.58, p<.001$). O comprometimento organizacional encontra-se positivamente correlacionado às variáveis

conteúdo do trabalho, resultados e estatuto respectivamente com ($r = .21, p < .001$; $r = .41, p < .001$; $r = .47, p < .001$).

Tabela 6: Médias, Desvios Padrão e Correlações entre as variáveis da Motivação e do C.O.

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Conteúdo do Trabalho	3.13	.61	-						
2. Resultados	3.42	.55	.51**						
3. Estatuto	3.77	.54	.39**	.58**					
4. Motivação	3.44	.46	.80**	.85**	.79**				
5. Comprometimento Organizacional	3.61	.41	.21**	.41**	.47**	.44**			
6. Comprometimento Afetivo	3.87	.58	.54**	.46**	.48**	.60**	.45**		
7. Comprometimento Instrumental	3.04	.55	.20**	.02	.03	.08	.45**	.19**	

Notas: N = 306; * $p < .05$, ** $p < .01$; Foi usada uma escala tipo Likert de 5 pontos para todas as variáveis.

Da análise acima efectuada pode-se dizer que:

1. As variáveis motivação e comprometimento organizacional encontram-se fortemente correlacionadas positivamente, suportando a hipótese H1, de que os profissionais de Polícia com maior nível de motivação têm um maior nível de comprometimento organizacional ($r = .44, p < .001$);
2. A variável conteúdo do trabalho que representa conceptualmente as dimensões da motivação intrínseca, encontra-se fortemente associada ao comprometimento afectivo, respectivamente $r = .54, p < .001$, suportando a hipótese H2, de que os profissionais de Polícia com maior nível de motivação intrínseca têm um maior nível de comprometimento afectivo;
3. As variáveis resultados e estatuto que representam conceptualmente as dimensões da motivação extrínseca, não se encontram correlacionadas com o comprometimento instrumental ($r = .02, p > .05$ e $r = .03, p > .05$), não suportando a hipótese H3 que predizia que os profissionais de polícia com maior nível de motivação extrínseca têm um maior nível de comprometimento instrumental.

Tendo em conta as características da UEP, averiguou-se a existência de diferenças, nas variáveis da motivação e do comprometimento organizacional com base nas funções desempenhadas, tempo de serviço, posição hierárquica e Subunidade onde os inquiridos prestam serviço.

Para comparar as médias de vários grupos utilizou-se a análise da variância e para identificar os grupos responsáveis pelas diferenças utilizou-se os testes de comparação múltipla a posterior de Scheffe.

A tabela 7 mostra que para as quatro variáveis estudadas existem diferenças estatisticamente significativas relativamente ao tipo de funções desempenhadas.

Tabela 7: Análise da variância das variáveis por Tipo de Funções Desempenhadas

Variáveis	gl	F	Sig.
Conteúdo do Trabalho	3; 302	3.024	.030 *
Resultados	3; 302	2.842	.038 *
Estatuto	3; 302	4.932	.002 *
Comprometimento	3; 302	3.361	.019 *

* $p < .05$

Os resultados da tabela 8 mostram que, na variável conteúdo do trabalho, não existem diferenças significativas entre os profissionais de Polícia que desempenham funções de Comando (M = 3.34), funções de Apoio (M = 3.27), funções Operacionais (M = 3.06) e funções de Formação (M = 3.25).

Tabela 8: Teste de Scheffe da variável Conteúdo do Trabalho (Tipo de Funções Desempenhadas)

Tipo de Funções Desempenhadas	1		2		3		4	
	N = 20		N = 55		N = 204		N = 27	
	M = 3.34		M = 3.27		M = 3.06		M = 3.25	
	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.
1. Comando	-	-	.07273	.976	.07273	.976	.09418	.965
2. Apoio	-.07273	.976	-	-	.20991	.163	.02145	.999
3. Operacionais	-.28263	.271	-.20991	.163	-	-	-.20991	.163
4. Formação	-.09418	.965	-.02145	.999	.18845	.516	-	-

Legenda: N = N° de Inquiridos; M = Média; D.M = Diferença de Médias; Sig. = Significância

Os dados da tabela 9 também não apresentam diferenças significativas entre os profissionais de Polícia que desempenham funções de Comando (M = 3.69), funções de Apoio (M = 3.45), funções Operacionais (M = 3.37), e funções de Formação (M = 3.57), relativamente à variável resultados.

Tabela 9: Teste de Scheffe da variável Resultados (Tipo de Funções Desempenhadas)

Tipo de Funções Desempenhadas	1		2		3		4	
	N = 20		N = 55		N = 204		N = 27	
	M = 3.69		M = 3.45		M = 3.37		M = 3.57	
	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.
1. Comando	-	-	.23896	.426	.31457	.113	.11429	.919
2. Apoio	-.23896	.426	-	-	.07560	.843	-.12468	.816
3. Operacionais	-.31457	.113	-.07560	.843	-	-	-.20028	.365
4. Formação	-.11429	.919	.12468	.816	.20028	.365	-	-

Legenda: N = N° de Inquiridos; M = Média; D.M = Diferença de Médias; Sig. = Significância

Os resultados da tabela 10 mostram que, na variável estatuto, existem diferenças significativas entre os profissionais de Polícia que desempenham funções de Comando (M = 4.21) e os que desempenham funções de Apoio (M = 3.72) e funções Operacionais (M = 3.74).

Tabela 10: Teste de Scheffe da variável Estatuto (Tipo de Funções Desempenhadas)

Tipo de Funções Desempenhadas	1		2		3		4	
	N = 20		N = 55		N = 204		N = 27	
	M = 4.21		M = 3.72		M = 3.74		M = 3.78	
	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.
1. Comando	-	-	.49026*	.007	.47045*	.003	.42937	.061
2. Apoio	.49026*	.007	-	-	-.01981	.996	-.06089	.971
3. Operacionais	.47045*	.003	.01981	.996	-	-	-.04108	.986
4. Formação	-.42937	.061	.06089	.971	.04108	.986	-	-

Legenda: N = N° de Inquiridos; M = Média; D.M = Diferença de Médias; Sig. = Significância

Os dados da tabela 11 não apresentam diferenças significativas entre os profissionais de Polícia que desempenham funções de Comando (M = 3.81), funções de Apoio (M = 3.51), funções Operacionais (M = 3.62) e funções de Formação (M = 3.50), relativamente à variável comprometimento.

Tabela 11: Teste de Scheffe da variável Comprometimento (Tipo de Funções Desempenhadas)

Tipo de Funções Desempenhadas	1		2		3		4	
	N = 20		N = 55		N = 204		N = 27	
	M = 3.81		M = 3.51		M = 3.62		M = 3.50	
	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.
1. Comando	-	-	.29805	.052	.18249	.306	.30450	.097
2. Apoio	-.29805	.052	-	-	-.11556	.328	.00645	1.000
3. Operacionais	-.18249	.306	.11556	.328	-	-	.12200	.548
4. Formação	-.30450	.097	-.00645	1.000	-.12200	.548	-	-

Legenda: N = N° de Inquiridos; M = Média; D.M = Diferença de Médias; Sig. = Significância

A tabela 12 mostra que para as quatro variáveis estudadas existem diferenças estatisticamente significativas, relativamente à Subunidade onde os inquiridos prestam serviço.

Tabela 12: Análise da variância das variáveis por Subunidade

Variáveis	gl	F	Sig.
Conteúdo do Trabalho	5; 300	4.560	.001*
Resultados	5; 300	9.232	.000*
Estatuto	5; 300	8.510	.000*
Comprometimento	5; 300	3.656	.003*

* $p < .05$

Os resultados da tabela 13 mostram que, na variável conteúdo do trabalho, existem diferenças significativas entre os profissionais de Polícia que pertencem ao Apoio da UEP ($M = 3.29$) e os que pertencem ao CI ($M = 2.95$).

Tabela 13: Teste de Scheffe da variável Conteúdo do Trabalho (Subunidade)

Subunidade	1		2		3		4		5		6	
	N = 100		N = 46		N = 61		N = 25		N = 16		N = 58	
	M = 2.95		M = 3.30		M = 3.21		M = 3.21		M = 2.84		M = 3.29	
	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.
1. CI	-	-	-.35242	.055	-.26272	.200	-.26571	.556	.10643	.994	-.34739*	.032
2. GOE	.35242	.055	-	-	.08971	.988	.08671	.997	.45885	.223	.00503	1.00
3. CSP	.26272	.200	-.08971	.988	-	-	-.00300	1.00	.37214	.581	-.08467	.988
4. CIEXSS	.26571	.556	-.08671	.997	.00300	1.00	-	-	.37214	.581	-.08167	.997
5. GOC	-.10643	.994	-.45885	.223	-.36915	.437	-.37214	.581	-	-	-.45382	.207
6. Apoio UEP	.34739*	.032	-.00503	1.00	.08467	.988	.08167	.997	.45382	.207	-	-

Legenda: N = N° de Inquiridos; M = Média; D.M = Diferença de Médias; Sig. = Significância

Os dados da tabela 14 apresentam diferenças significativas entre os profissionais de Polícia que pertencem ao GOE ($M = 3.63$), ao CSP ($M = 3.66$) e ao Apoio da UEP ($M = 3.46$), aos que pertencem ao CI ($M = 3.16$), relativamente à variável resultados.

Tabela 14: Teste de Scheffe da variável Resultados (Subunidade)

Subunidade	1		2		3		4		5		6	
	N = 100		N = 46		N = 61		N = 25		N = 16		N = 58	
	M = 3.16		M = 3.63		M = 3.66		M = 3.42		M = 3.45		M = 3.46	
	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.
1. CI	-	-	-.47354*	.000	-.49808*	.000	-.25714	.428	-.28643	.521	-.29813*	.035
2. GOE	.47354*	.000	-	-	-.02454	1.00	.21640	.727	.18711	.907	.17541	.710
3. CSP	.49808*	.000	.02454	1.00	-	-	.24094	.575	.21165	.833	.19995	.492
4. CIEXSS	.25714	.428	-.21640	.727	-.24094	.575	-	-	-.02929	1.00	-.04099	1.00
5. GOC	.28643	.521	-.18711	.907	-.21165	.833	.02929	1.00	-	-	-.01170	1.00
6. Apoio UEP	.29813*	.035	-.17541	.710	-.19995	.492	.04099	1.00	.01170	1.00	-	-

Legenda: N = N° de Inquiridos; M = Média; D.M = Diferença de Médias; Sig. = Significância

Os resultados da tabela 15 mostram que, na variável estatuto, existem diferenças significativas entre os profissionais de Polícia que pertencem ao GOE (M = 3.95) e ao CSP (M = 4.03), relativamente aos que pertencem ao CI (M = 3.54).

Tabela 15: Teste de Scheffe da variável Estatuto (Subunidade)

Subunidade	1		2		3		4		5		6	
	N = 100		N = 46		N = 61		N = 25		N = 16		N = 58	
	M = 3.54		M = 3.95		M = 4.03		M = 3.81		M = 3.68		M = 3.74	
	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.
1. CI	-	-	-.41342*	.001	-.49044*	.000	-.26571	.374	-.13857	.962	-.20384	.328
2. GOE	.41342*	.001	-	-	-.07703	.988	.14770	.930	.27484	.637	.20957	.510
3. CSP	.49044*	.000	.07703	.988	-	-	.22473	.638	.35187	.312	.28660	.101
4. CIEXSS	.26571	.374	-.14770	.930	-.22473	.638	-	-	.12714	.988	.06187	.998
5. GOC	.13857	.962	-.27484	.637	-.35187	.312	-.12714	.988	-	-	-.06527	.999
6. Apoio UEP	.20384	.328	-.20957	.510	-.28660	.101	-.06187	.998	.06527	.999	-	-

Legenda: N = N° de Inquiridos; M = Média; D.M = Diferença de Médias; Sig. = Significância

Os dados da tabela 16 apresentam diferenças significativas entre os profissionais de Polícia que pertencem ao GOE (M = 3.75) aos que pertencem ao CIEXSS (M = 3.42), relativamente à variável comprometimento.

Tabela 16: Teste de Scheffe da variável Comprometimento (Subunidade)

Subunidade	1		2		3		4		5		6	
	N = 100		N = 46		N = 61		N = 25		N = 16		N = 58	
	M = 3.58		M = 3.75		M = 3.64		M = 3.42		M = 3.79		M = 3.52	
	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.
1. CI	-	-	-.17323	.332	-.06026	.974	.16429	.655	-.20429	.622	.06172	.973
2. GOE	.17323	.332	-	-	.11297	.843	.33752*	.049	-.03106	1.00	-.23495	.128
3. CSP	.06026	.974	-.11297	.843	-	-	.22454	.365	-.14403	.900	.12198	.746
4. CIEXSS	-.16429	.655	-.33752*	.049	-.22454	.365	-	-	-.36857	.155	-.10256	.952
5. GOC	.20429	.622	.03106	1.00	.14403	.900	.36857	.155	-	-	.26601	.370
6. Apoio UEP	-.06172	.973	-.23495	.128	-.12198	.746	.10256	.952	-.26601	.370	-	-

Legenda: N = N° de Inquiridos; M = Média; D.M = Diferença de Médias; Sig. = Significância

A tabela 17 mostra que existem diferenças estatisticamente significativas nas variáveis conteúdo do trabalho, resultados e estatuto, relativamente à Posição Hierárquica.

Tabela 17: Análise da variância das variáveis por Posição Hierárquica

Variável	gl	F	Sig.
Conteúdo do Trabalho	2; 303	4.345	.014*
Resultados	2; 303	7.458	.001*
Estatuto	2; 303	17.283	.000*
Comprometimento	2; 303	1.697	.185

* $p < .05$

Os resultados da tabela 18 mostram que, na variável conteúdo do trabalho, não existem diferenças significativas entre os Oficiais (M = 3.37), Chefes (M = 3.28) e os Agentes (M = 3.07).

Tabela 18: Teste de Scheffe da variável Conteúdo do Trabalho (Posição Hierárquica)

Posição Hierárquica	1		2		3	
	N = 19		N = 60		N = 227	
	M = 3.37		M = 3.28		M = 3.07	
	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.
1. Oficiais	-	-	.08509	.868	.29479	.129
2. Chefes	-.08509	.868	-	-	.20970	.061
3. Agentes	-.29479	.129	-.20970	.061	-	-

Legenda: N = N° de Inquiridos; M = Média; D.M = Diferença de Médias; Sig. = Significância

Os dados da tabela 19 apresentam diferenças significativas entre os Agentes (M = 3.35), e os Oficiais (M = 3.71) e Chefes (M = 3.59), relativamente à variável resultados.

Tabela 19: Teste de Scheffe da variável Resultados (Posição Hierárquica)

Posição Hierárquica	1		2		3	
	N = 19		N = 60		N = 227	
	M = 3.71		M = 3.59		M = 3.35	
	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.
1. Oficiais	-	-	.12381	.686	.35997*	.022
2. Chefes	-.12381	.686	-	-	.23617*	.012
3. Agentes	.35997*	.022	.23617*	.012	-	-

Legenda: N = N° de Inquiridos; M = Média; D.M = Diferença de Médias; Sig. = Significância

Os resultados da tabela 20 mostram também que, na variável estatuto, existem diferenças significativas entre Agente (M = 3.67), relativamente aos Oficiais (M = 4.08) e Chefes (M = 4.05).

Tabela 20: Teste de Scheffe da variável Estatuto (Posição Hierárquica)

Posição Hierárquica	1		2		3	
	N = 19		N = 60		N = 227	
	M = 4.08		M = 4.05		M = 3.67	
	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.
1. Oficiais	-	-	.02794	.979	.41751*	.004
2. Chefes	-.02794	.979	-	-	.38956*	.000
3. Agentes	-.41751*	.004	-.38956*	.000	-	-

Legenda: N = N° de Inquiridos; M = Média; D.M = Diferença de Médias; Sig. = Significância

A tabela 21 mostra que só existem diferenças estatisticamente significativas nas variáveis conteúdo do trabalho e resultados, relativamente à Antiguidade.

Tabela 21: Análise da variância das variáveis por Antiguidade

Variáveis	gl	F	Sig.
Conteúdo do Trabalho	4; 301	5.686	.000 *
Resultados	4; 301	5.956	.000 *
Estatuto	4; 301	2.362	.053
Comprometimento	4; 301	1.292	.273

* $p < .05$

Os resultados da tabela 22 mostram que, na variável conteúdo do trabalho, existem diferenças significativas entre os profissionais de Polícia com antiguidade dos 6-10 anos (M = 2.97), relativamente aos dos 16-20 anos (M = 3.35) e mais de 20 anos (M = 3.37).

Tabela 22: Teste de Scheffe da variável Conteúdo do Trabalho (Antiguidade)

Antiguidade	1		2		3		4		5	
	N = 71		N = 80		N = 53		N = 41		N = 61	
	M = 3.04		M = 2.97		M = 3.06		M = 3.35		M = 3.37	
	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.
1. Até 5 anos	-	-	.07105	.970	-.01503	1.00	-.30417	.152	-.32107	.052
2. Dos 6 aos 10	-.07105	.970	-	-	-.08608	.955	-.37522*	.032	-.39213*	.005
3. Dos 11 aos 15	.01503	1.00	.08608	.955	-	-	-.28913	.248	-.30604	.116
4. Dos 16 aos 20	.30417	.152	.37522*	.032	.28913	.248	-	-	-.01691	1.00
5. Mais de 20 anos	.32107	.052	.39213*	.005	.30604	.116	.01691	1.00	-	-

Legenda: N = N° de Inquiridos; M = Média; D.M = Diferença de Médias; Sig. = Significância

Os dados da tabela 23 apresentam diferenças significativas entre os que têm uma antiguidade até 5 anos (M = 3.27), relativamente aos que tem 16-20 anos (M = 3.68) e mais que 20 (M = 3.59). O grupo dos 6-10 anos (M = 3.35) apresenta também diferenças significativas com o grupo dos 16-20 anos (M = 3,68). Todas estas diferenças referem-se à variável resultados.

Tabela 23: Teste de Scheffe da variável Resultados (Antiguidade)

Antiguidade	1		2		3		4		5	
	N = 71		N = 80		N = 53		N = 41		N = 61	
	M = 3.27		M = 3.35		M = 3.34		M = 3.68		M = 3.59	
	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.	D.M	Sig.
1. Até 5 anos	-	-	-.07457	.947	-.06868	.973	-.40580*	.006	-.31886*	.022
2. Dos 6 aos 10	.07457	.947	-	-	.00590	1.00	-.33123*	.037	-.24429	.128
3. Dos 11 aos 15	.06868	.973	-.00590	1.00	-	-	-.33712	.060	-.25019	.188
4. Dos 16 aos 20	.40580*	.006	.33123*	.037	.33712	.060	-	-	.08694	.958
5. Mais de 20 anos	.31886*	.022	.24429	.128	.25019	.188	-.08694	.958	-	-

Legenda: N = N° de Inquiridos; M = Média; D.M = Diferença de Médias; Sig. = Significância

CONCLUSÕES

Esta fase do trabalho destina-se a ser um ponto de reflexão sobre o estudo realizado, através do qual nos foi possível chegar a algumas conclusões e responder aos objectivos e às hipóteses lançadas. Durante a realização deste trabalho foi nossa preocupação organizá-lo de forma que fosse o mais simples e completo possível. O mesmo exigiu um grande esforço e muita dedicação.

É importante salientar as dificuldades sentidas na concretização deste estudo, sobretudo, a inexperiência na realização de trabalhos de investigação e a conciliação dos horários de estágio e familiares. No entanto termina-se este trabalho com a certeza que se vivenciou uma experiência gratificante e profícua, quer em termos pessoais, quer em termos científicos.

O presente estudo teve como objectivo avaliar o nível de motivação e de comprometimento organizacional, bem como, a relação entre as principais dimensões da motivação no trabalho e o comprometimento organizacional dos profissionais de Polícia da UEP. Complementarmente, procurou-se avaliar a existência de diferenças, nos indicadores, considerando o tipo de funções desempenhadas, a posição hierárquica, a antiguidade e a Subunidade a que os inquiridos pertencem.

Os resultados obtidos através do instrumento da motivação no trabalho, que foram analisados e discutidos anteriormente, permitiram atingir os objectivos propostos.

Com os dados recolhidos foi possível verificar que 18% dos inquiridos encontram-se desmotivados e 63% sentem-se motivados, sendo que, 19% não se encontram nem motivados nem desmotivados (Cfr. Gráfico 10).

Relativamente à relação entre as principais dimensões da motivação no trabalho e o comprometimento organizacional dos profissionais de Polícia da UEP, analisada através do coeficiente de Pearson (Cfr. Tabela 6), constata-se que: (1) as três variáveis da motivação (conteúdo do trabalho, resultados e estatuto) encontram-se positivamente correlacionadas com o comprometimento organizacional, (2) as variáveis motivação e comprometimento organizacional encontram-se fortemente correlacionadas positivamente, suportando a hipótese H1, de que os profissionais de Polícia com maior nível de motivação têm um maior nível de comprometimento organizacional, indo ao encontro das conclusões a que chegaram Meyer & Allen (2002), Moraes (2005) e Becker (1992) cit. in Moraes (2005), (3) a variável conteúdo do trabalho que representa conceptualmente as dimensões da

motivação intrínseca encontra-se fortemente associada ao comprometimento afectivo, suportando a hipótese H2, de que os profissionais de Polícia com maior nível de motivação intrínseca têm um maior nível de comprometimento afectivo, conclusões a que chegou também Moraes (2005), e (4) as variáveis resultados e estatuto que representam conceptualmente as dimensões da motivação extrínseca, não se encontram correlacionadas com o comprometimento instrumental, não suportando a hipótese H3, que predizia que os profissionais de polícia com maior nível de motivação extrínseca têm um maior nível de comprometimento instrumental.

A justificação para não se encontrar uma relação entre a motivação extrínseca e o comprometimento instrumental dever-se-á, provavelmente, à inadequação da escala para medir esta relação, para além, dos problemas metodológicos, ao nível do comprometimento organizacional, já reportados pelo autor da escala.

De acordo com os dados acima referidos, pode-se dizer que os profissionais de Polícia da UEP: (1) encontram-se emocionalmente ligados, envolvidos e identificados com a Unidade, (2) têm uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores da Unidade, (3) estão dispostos em exercer um esforço considerável em benefício da Unidade, (4) como se encontram afectivamente comprometidos e motivados, segundo Organ e Paine (2000) cit. in Rego, Cunha e Souto (2007), contribuem para o desempenho da Unidade, apresentando menor *turnover* e absentismo e adoptam um comportamento de cidadania organizacional, e (5) como se encontram motivados intrinsecamente, gostam das funções que desempenham pela atracção que sentem pela própria actividade, que favorece a satisfação das necessidades fundamentais.

Este tipo de estudo correlacional não permite estabelecer relações de causalidade entre as variáveis, ou seja, não permite estabelecer relações de causalidade entre motivação e comprometimento organizacional.

De acordo com o objectivo, da avaliação da existência de diferenças, nas variáveis da motivação e do comprometimento organizacional, com base no tipo de funções desempenhadas, posição hierárquica, antiguidade e Subunidade a que os inquiridos pertencem, tendo em conta as características da UEP, verifica-se que:

1. No tipo de funções desempenhadas, existem diferenças significativas, relativamente às quatro variáveis (conteúdo do trabalho, resultados, estatuto e comprometimento) (Cfr. Tabela 7). Nas variáveis, conteúdo do trabalho, resultados e comprometimento, não foram encontradas diferenças significativas entre os profissionais

de Polícia que desempenham funções de Comando, Apoio, Operacionais e Formação (Cfr. Tabela 8, 9 e 11). Na variável estatuto as diferenças significativas encontram-se entre os profissionais de Polícia que desempenham funções de Comando e os que desempenham funções de Apoio e Operacionais, sendo que os profissionais que desempenham funções de Comando encontram-se mais motivados nesta variável (Cfr. Tabela 10).

2. Relativamente à Subunidade a que os inquiridos pertencem, existem diferenças significativas com as quatro variáveis (Cfr. Tabela 12). Na variável conteúdo do trabalho as diferenças significativas encontram-se entre os profissionais de Polícia que pertencem ao Apoio da UEP e os que pertencem ao CI, sendo que os profissionais de Polícia que pertencem ao Apoio da UEP encontram-se mais motivados nesta variável (Cfr. Tabela 13). Na variável resultados as diferenças significativas encontram-se entre os profissionais de Polícia que pertencem ao CI e os que pertencem ao GOE, CSP e Apoio da UEP, sendo que os profissionais de Polícia que pertencem ao CSP encontram-se mais motivados nesta variável (Cfr. Tabela 14). Na variável estatuto as diferenças significativas encontram-se entre os profissionais de Polícia que pertencem ao CI e os que pertencem ao GOE e CSP, sendo que os profissionais de Polícia que pertencem ao CSP encontram-se mais motivados nesta variável (Cfr. Tabela 15). Na variável comprometimento as diferenças significativas encontram-se entre os profissionais de Polícia que pertencem ao GOE e os que pertencem ao CIEXSS, sendo que os profissionais de Polícia que pertencem ao GOE encontram-se mais motivados nesta variável (Cfr. Tabela 16).

3. Na Posição Hierárquica existem diferenças significativas nas variáveis conteúdo do trabalho, resultados e estatuto (Cfr. Tabela 17). Na variável conteúdo do trabalho não se encontram diferenças significativas entre os Oficiais, Chefes e Agentes (Cfr. Tabela 18). Na variável resultados as diferenças significativas encontram-se entre os Agentes e os Oficiais e Chefes, sendo que os Oficiais encontram-se mais motivados nesta variável (Cfr. Tabela 19). Na variável estatuto as diferenças significativas encontram-se entre os Agentes e Oficiais, e os Agentes e Chefes, sendo que os Oficiais encontram-se mais motivados nesta variável (Cfr. Tabela 20).

4. No que toca à Antiguidade só existem diferenças significativas nas variáveis conteúdo do trabalho e resultados (Cfr. Tabela 21). Na variável conteúdo do trabalho as diferenças significativas encontram-se entre o grupo dos 6-10 anos e os grupos dos 16-20 e mais de 20 anos, sendo que o grupo com mais de 20 anos de serviço se encontra mais motivado nesta variável (Cfr. Tabela 22). Na variável resultados as diferenças

significativas encontram-se entre o grupo até 5 anos e os grupos dos 16-20 e mais de 20 anos. Existem também diferenças significativas entre o grupo dos 6-10 anos com o grupo dos 16-20 anos. Nesta variável os mais motivados é o grupo dos 16-20 anos (Cfr. Tabela 23).

Após a análise das respostas dos inquiridos à escala da motivação no trabalho, através das frequências e percentagens verifica-se que: (1) 94,4% consideram que os seus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar, (2) 87,6% sentem-se motivados quando o seu trabalho é elogiado pelos seus superiores, (3) 84,3% consideram que ter perspectivas de carreira é importante para a sua motivação, (4) 81,7% consideram que as tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das suas funções, (5) 78,4% identificam-se com a função que desempenham, (6) 75,9% consideram que existe um ambiente de cooperação entre colegas, (7) 75,2% desenvolvem estratégias para alcançar as suas metas, (8) 74,8% sentem-se insatisfeitos com a sua remuneração e (9) 65,4% gostariam de desempenhar funções com maior responsabilidade.

Serão necessários mais estudos no futuro, com outras amostras de profissionais de Polícia, eventualmente com a utilização de outros instrumentos, que permitam discriminar melhor o comprometimento organizacional afectivo e instrumental, e que utilizem metodologias longitudinais, nomeadamente, no estudo da relação da motivação com o comprometimento organizacional e desta variável com o desempenho e satisfação dos profissionais de Polícia.

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
Lisboa, 26 de Abril de 2010

Jorge Manuel Mendes Certal
Aspirante OP

BIBLIOGRAFIA

Allen, N. & J. Meyer (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.

Allen, N. & J. P. Meyer (1996), “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity”, *Journal of Vocational Behavior*, v. 49, pp. 252-276.

Batista, M. A. (2005), *Comprometimento Organizacional e Profissional: Um estudo com docentes de uma instituição do ensino superior*, Dissertação de Mestrado, Biguaçu, Universidade do Vale do Itajai.

Bell, Judith (2002), *Como Realizar um Projecto de Investigação*, 2ª ed., Lisboa, Gradiva.

Bilhim, João (2006), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 2ª ed., Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Butler, A. (2007), “Job Characteristics and College Performance and Attitudes: A Model of Work–School Conflict and Facilitation”, *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), pp. 500-510.

Carlotto, M. S., & M. D. Gobbi (1999), “Contextualizando a motivação no trabalho”, *Aletheia*, 9, pp. 77-84.

Chiavenato, Idalberto (1994), *Recursos Humanos (Edição Compacta)*, 3ª ed., São Paulo, Atlas.

Chiavenato, Idalberto (1999), *Administração nos Novos Tempos*, 2ª ed., Rio de Janeiro, Editora Campus.

Chiavenato, Idalberto (2004), *Administração nos Novos Tempos*, 2ª ed., revisto e actualizado, Rio de Janeiro, Editora Campus.

Cunha, Miguel Pina, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha e Carlos Cabral-Cardoso (2004), *Manual de comportamento organizacional e Gestão*, 3ª ed., Lisboa, RH Editora.

Cunha, Miguel Pina, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha e Carlos Cabral-Cardoso (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª ed., Lisboa, RH Editora.

Davis, K. & J. W. Newstrom (1992), *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*, São Paulo, Pioneira.

Deci, E. & R. M. Ryan (1975), Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour, In R. M. Steers & L. W. Porter, *Motivation and Work Behaviour* (44-57), New York, McGraw-Hill.

Drews, B., C.V. Nielsen, M.S. Rasmussen, J. Hjort e J.P. Bonde (2007), “Improving motivation and goal setting for return to work in a population on sick leave: A controlled study”, *Scandinavian Journal of Public Health*, 35, pp. 86–94.

Duarte, Fernando Miguel de Jesus (2008), *Motivação na Polícia de Segurança Pública: Um Estudo por Carreiras Profissionais do Pessoal com Funções Policiais*, Dissertação de Licenciatura em Ciências Policiais, Lisboa, ISCPSI.

Ferreira, Aristides, Luís Martinez (2008), *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*, Lisboa, RH Editora.

Ferreira, Aristides, C. Diogo, M. Ferreira e A. C. Valente (2006), “Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 12, n.º 2, pp. 187-198.

Ferreira, J. M., J. Neves e A. Caetano (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Amadora, McGraw-Hill.

Fried, Y., G. Ferris (1986), “The Dimensionality of Job Characteristics: Some Neglected Issues”, *Journal of Applied Psychology*, 3 (71), pp. 419-426.

Fortin, Marie-Fabienne (2000), *Processo de investigação da concepção à realização*, 2ª ed., Loures, Lusociência.

Garcia, C. A. (2007), *Relação entre o comprometimento organizacional e o desempenho no trabalho*, Monografia para obtenção do Curso de especialização em gestão de Negócios Financeiros, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande Sul.

Gould, D. (1993), “Goal-setting for peak performance, In J. Williams (Ed.), *Applied sport psychology: personal growth to peak performance*”, California, Mayfield Publishing Company.

Guthrie, J., E. Hollensbe (2002), “Group Incentives and Performance: A Study of Spontaneous Goal Setting, Goal Choice and Commitment”, *Journal of Management*, 30 (2), pp. 263–284.

Hersey, P., K. Blanchard (1986), *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional*, S. Paulo, EPU.

Herzberg, F. (1968), “One more time: How do you motivate employees?”, *Harvard Business Review*, 46, pp. 53-62.

Hill, Manuela Magalhães e Andrew Hill (2005), *Investigação por Questionário*, 2ª ed., Lisboa, Edições Sílabo.

Hoegl, M., K. Parboteeah (2003), “Goal Setting and Team Performance In Innovative Projects: On the Moderating Role of Teamwork”, *Small Group Research*, 1 (34), pp. 3-19.

Jackson, S., S. Zedeck (1982), “Explaining Performance Variability: Contributions of Goal Setting, Task Characteristics, and Evaluative Contexts”, *Journal of Applied Psychology*, 6 (67), pp. 759-768.

Lapão, Andreia (2005), “Motivação e Auto-eficácia no Âmbito Policial”, *Politeia*, ano II, n.º 1 – Janeiro/Junho, pp. 93-108.

Locke, E. A. (1966), “The relationship of intentions to level of performance”, *Journal of Applied Psychology*, 50, pp. 60-66.

Locke, E. A. & Henne (1986), “Work motivations theories”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 5, pp. 1-35.

Luchak, A. & R. Gellatly (2007), “A Comparison of Linear and Nonlinear Relations between Organizational Commitment and Work Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, 3 (92), pp. 786–793.

Martinez, Luís & Aristides Ferreira (2008), *Análise de dados com SPSS. Primeiros passos*, 2ª Edição, Lisboa, Escolar Editora.

Maslow, Abraham (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row.

Maslow, A. (1991), *Motivation y personalidad*, Madrid, Ediciones Diaz de Santos.

McClelland, D. C., (1987), *Human motivation*, Cambridge University press.

McClelland, D., & D. Burnham (1976), “Power is the Great motivator”, *Harvard Business Review*, 54, pp. 100-110.

Medeiros, C. A. (2003), “*Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*”, Tese submetida ao programa de Pós-graduação em Administração, S. Paulo, Universidade de S. Paulo.

Medeiros, C., & W. Enders (1998), “Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional”, *Revista de Administração Contemporânea*, 3 (2), pp. 67-87.

Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch e L. Topolnytsky(2002), “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-52.

Montserrat, Xavier (2006), *Como Motivar – Dinâmicas para o Sucesso*, Tradução de Maria Dolores Garrido, col. «Saberes», Porto, Edições ASA.

Moraes, F. M. (2005), “*Comprometimento Organizacional e Motivação dos Professores de uma instituição de ensino superior*”, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.

Moraes, F., C.Godoi, M. Batista (2005), “Comprometimento Organizacional: Uma pesquisa documental sobre a produção científica Brasileira de 1994 a 2003”, *Revista de Ciências da Administração*, v. 6, nº 11.

Nascimento, J. L., A. Lopes & M. F. Salgueiro (2008), “Estudo sobre a validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português”. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1 (14), pp. 115-133.

Neves, A.L. (1998), *Motivação para o Trabalho*, Lisboa, RH Editora.

Noe, B., N. Moeller & M. Fitzgerald (1985), “A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 2 (70), pp. 280-289.

Ordiorne, G. (1978), MBO: “A backward glance”, *Business Horizons*, 21, pp. 14-24.

Polit, D. & B. Hungler (1995), *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem*, 3ª Edição, Porto Alegre, Artes Médicas.

Rego, A. (1998), “Motivações e desempenho de estudantes universitários”, *Análise Psicológica*, 4 (16), pp. 635-646.

Rego, A. (2000), “Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida”, *Análise Psicológica*, 3 (18), pp. 335-344.

Rego, A. (2002), “Comprometimento Afectivo dos Membros Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça”, *Revista da Administração Contemporânea*, 2 (6), pp. 209-241.

Rego, A. & T. Carvalho (2002), “Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: evidência confirmatória do constructo”, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 1 (18), pp. 17-26.

Rego, A. & E. Leite (2003), “Motivos de sucesso, afiliação e poder: um estudo de validação do constructo no Brasil”, *Estudos de Psicologia*, 8 (1), pp. 185-191.

Rego, A., A. I. Tavares, M.P. Cunha e C. C. Cardoso (2005), “Os Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Perfis Motivacionais e Estudantes de Graduação e Pós-Graduação e sua Relação com Níveis Remuneratórios”, *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18 (2), pp.225-236.

Rego, A., & Souto (2004a), “A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro”, *Revista da Administração Contemporânea*, 8 (1), pp. 151-177.

Rego, A., & Souto (2004b), “Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro”, *Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), pp. 30-42.

Rego, A., Cunha & Souto (2007), “Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), pp. 7-36.

Santos, G. G. (1999), *Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Braga, Universidade do Minho.

Solomon, E. (1986), “Private and Public Sector Managers: An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organizational Climate”, *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), pp. 247-259.

Szilagyi, A. D., W. E. Holland (1980), “Changes in social density: Relationships with functional interaction and perceptions of job characteristics, role stress, and work satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 65 (1), pp. 28-33.

Tamayo A., T. Paschosal (2003), “A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador”, *Revista de Administração Contemporânea*, 4 (7), pp. 33-54.

Yearta, S., S. Maitlis, R. B. Briner (1995), “Goal setting theory: A motivational theory that really works?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, pp. 237-252.

Legislação consultada:

Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto – Lei Orgânica da PSP.

Decreto-Lei n.º 131/77, de 5 de Abril – criação do Corpo de Intervenção.

Decreto-Lei n.º 506/79, de 24 de Dezembro – criação do Grupo de Operações Especiais.

Decreto-Lei n.º 321/94, de 29 de Dezembro – criação do Corpo de Segurança Pessoal.

Decreto-Lei n.º 145/98, de 23 de Maio – criação da especialidade em Subsolo na PSP.

NEP n.º OPSEG/DEPOP/01/13, de 28FEV08 – aplicação operacional de meios cinotécnicos.

ANEXOS

Anexo I



S.  R.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E
SEGURANÇA INTERNA

DIRECÇÃO DE ENSINO

Exmº. Senhor

Comandante da Unidade Especial de Polícia
Quinta das Águas Livres - Belas

2605 - 000 QUELUZ

Cc :

Sua referência

Sua Comunicação

Nossa Referência
Proc. Nº P. IND.

Data
03-09-2009

Of. Nº 1321 / 386 / DE

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE LICENCIATURA

O último ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP) compreende a elaboração de um estudo de natureza científica que deverá obrigatoriamente incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais ou tecnologia policial. Aos alunos finalistas, o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna confere a possibilidade de escolherem livremente o assunto a abordar.

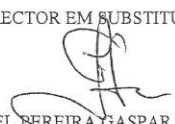
Um dos alunos do 5.º ano do CFOP, Jorge Manuel Mendes Certal, optou por elaborar um trabalho subordinado ao tema "Motivação no Trabalho: O Caso da Unidade Especial de Polícia".

Assim, no âmbito do trabalho a realizar, solicita-se a V. Ex.ª a necessária autorização para a aplicação de um inquérito, por questionário, ao pessoal com funções policiais das Subunidades dessa UEP.

O estudo tem como objectivo avaliar o nível de motivação no trabalho, do pessoal com funções policiais da UEP, e identificar os factores motivacionais que mais valorizam no desempenho das funções.

O período para aplicação do inquérito será, em princípio, na segunda quinzena de Janeiro/2010.

O DIRECTOR EM SUBSTITUIÇÃO


ISMAEL PEREIRA GASPAR JORGE
Intendente

Tel. 213613900; Fax: 213613998 / 213610535



Pág..1..de..1..Págs

**Exmo. Sr. Director do Instituto Superior de Ciências Policiais e
Segurança Interna**

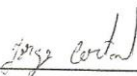
Jorge Manuel Mendes Certal, Aspirante a Oficial de Polícia nº 214/149337, vem respeitosamente requerer a V. Ex.^a que se digne mandar officiar o Exmo. Comandante da Unidade Especial de Polícia para autorizar a aplicação de um Inquérito por Questionário ao pessoal com funções policiais das Subunidades da Unidade Especial de Polícia.

O referido Inquérito faz parte de um estudo a realizar no âmbito da dissertação final de curso, subordinada ao tema **Motivação no trabalho: O Caso da Unidade Especial de Polícia** tendo como objectivo avaliar o nível de motivação no trabalho do pessoal com funções policiais da UEP e identificar os factores motivacionais que mais valorizam no trabalho que desempenham.

O período para a aplicação do Inquérito será, em princípio, na segunda quinzena de Janeiro.

Pede deferimento

Lisboa e ISCPSI, 03 de Setembro de 2009



Jorge Manuel Mendes Certal

Aspirante, nº 214/149337

Página Web 1 de 1

Aplicação do Questionário

De: **UEP - Núcleo Doutrina Formação Conjunta** (uep.ndfc@psp.pt)

Enviada: quinta-feira, 1 de Outubro de 2009 13:47:34

Para: jorgecertal@hotmail.com (jorgecertal@hotmail.com)

Sr. Aspirante, encarrega-me Exm^a. Sr^a. Chefe da Área Operacional de informar que a Aplicação do Questionário já foi autorizada em 17 de Setembro aos elementos Operacionais das Subunidades Operacionais.
Informa ainda que as Subunidades Operacionais já têm conhecimento do despacho da autorização.

Obrigada

Sílvia Lima
Agt.Principal
NDFC/UEP

<http://bl141w.bl141.mail.live.com/mail/PrintShell.aspx?type=message&cpids=0298...> 08-04-2010

Anexo II



Questionário nº _____

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

QUESTIONÁRIO

Este questionário enquadra-se no âmbito do trabalho final de curso, cujo tema é **Motivação no trabalho: O caso da Unidade Especial de Polícia**, tendo por objectivo analisar a motivação no trabalho do pessoal com funções policiais da Unidade Especial de Polícia.

É fundamental para o estudo que expresse a sua opinião de forma sincera e espontânea respondendo a todas as questões. Este questionário é **anónimo e confidencial**, não devendo colocar o seu nome.

Forma de Preenchimento: Complete a resposta ou faça uma cruz (X) na opção que corresponde à sua situação/opinião. Escolha apenas uma opção por questão.

1. Idade _____ Anos

2. Sexo

1. Masculino ☐
2. Feminino ☐

3. Estado Civil

1. Solteiro(a) ☐
2. Casado(a) ☐
3. Divorciado(a) ☐
4. Outra situação ☐

4. Habilitações literárias

1. Ensino Primário ☐
2. Ensino Secundário ☐
3. Bacharel/Licenciatura ☐
4. Mestrado/Doutoramento ☐

5. Tempo de serviço na Unidade/Subunidade

1. Até 5 anos ☐
2. Dos 6 aos 10 anos ☐
3. Dos 11 aos 15 anos ☐
4. Dos 16 aos 20 anos ☐
5. Mais de 20 anos ☐

6. Unidade/Subunidade onde presta serviço

7. Categoria profissional

1. Oficial ☐
2. Chefe ☐
3. Agente ☐

8. Tipo de funções que desempenha

1. Comando ☐
2. Apoio ☐
3. Operacionais ☐
4. Formação ☐

9. Quanto à sua motivação no trabalho, considera-se:

1. Totalmente motivado ☐
2. Motivado ☐
3. Nem motivado nem desmotivado ☐
4. Desmotivado ☐
5. Totalmente desmotivado ☐

10. No seu trabalho, o que mais o motiva?

11. No seu trabalho, o que mais o desmotiva?

ESCALA MULTI-FACTORIAL DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO (MULTI-MOTI)

Esta escala visa identificar os factores motivacionais que mais valoriza no seu trabalho. Para cada frase, escolha, marcando com uma cruz (X), apenas uma das cinco opções disponíveis.

1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não discordo nem concordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.					
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam.					
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.					
4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.					
5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.					
6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.					
7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.					
8. Considero o meu trabalho monótono.					
9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.					
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.					
11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.					
12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.					
13. O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.					
14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.					
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.					
16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.					
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.					
18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.					
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional.					
20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.					
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.					
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.					
23. Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.					
24. Identifico-me com a função que desempenho.					
25. A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.					
26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.					
27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.					
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.					

Obrigado pela sua colaboração.

